



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

THAIS FERRARESI PEREIRA

**A Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio sob a
Perspectiva da Educação Ambiental**

Brasília DF
2025

THAIS FERRARESI PEREIRA

**A Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio sob a
Perspectiva da Educação Ambiental**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Modalidade Profissional da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação, na área de Desenvolvimento Profissional e Educação, no campo de pesquisa de Processos Formativos e Profissionalidades.

Orientadora: Prof^a Dr^a Rita Silvana Santana dos Santos.

Brasília DF

2025

THAIS FERRARESI PEREIRA

A Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio sob a Perspectiva
da Educação Ambiental

Dissertação defendida 01 de
agosto de 2025 e avaliada pela
banca examinadora:

Prof^a Dr^a Rita Silvana Santana dos Santos
Universidade de Brasília - UnB
(Orientadora-Presidente)

Prof^o Dr^o Marcos Sorrentino
Universidade de São Paulo - USP
(Membro Titular Externo)

Prof^o Dr^o Eduardo Di Deus
Universidade de Brasília – UnB
(Membro Titular Interno)

Prof^a Dr^a Cristiane Rodrigues Menezes Russo
Universidade de Brasília – UnB
(Membro Suplente)

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

FP436p Ferraresi Pereira, Thais
A Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio sob a
Perspectiva da Educação Ambiental / Thais Ferraresi Pereira;
orientador Rita Silvana Santana dos Santos. Brasília, 2025.
183 p.

Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade de
Brasília, 2025.

1. Educação Ambiental. 2. ICMBio. 3. Gestão Por
Competências. 4. Políticas Públicas. 5. Formação. I. Santana
dos Santos, Rita Silvana, orient. II. Título.

Guardar

“Guardar uma coisa não é escondê-la ou trancá-la.

Em cofre não se guarda coisa alguma.

Em cofre perde-se a coisa à vista.

.

Guardar uma coisa é olhá-la, fitá-la, mirá-la por
admirá-la, isto é, iluminá-la ou ser por ela iluminado.

.

Guardar uma coisa é vigiá-la, isto é, fazer vigília por
ela, isto é, velar por ela, isto é, estar acordado por ela,
isto é, estar por ela ou ser por ela.

.

Por isso melhor se guarda o voo de um pássaro
Do que um pássaro sem voos.

Por isso se escreve, por isso se diz, por isso se publica,
por isso se declara e declama um poema:

Para guardá-lo:

Para que ele, por sua vez, guarde o que guarda:

Guarde o que quer que guarda um poema:

Por isso o lance do poema:

Por guardar-se o que se quer guardar”.

Antonio Cicero, em “Guardar – Poemas escolhidos.

Rio de Janeiro: Editora Record, 1996, p. 337.

AGRADECIMENTO

Chegou o momento de expressar minha profunda gratidão a todos que, de alguma forma, tornaram possível esta conquista. Este trabalho não é apenas fruto de esforço individual, mas uma construção coletiva, tecida com apoio, amor e sabedoria compartilhada.

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, alicerce que me sustenta há uma vida inteira. Aos meus pais, José Luiz e Tânia, que me ensinaram o valor da persistência e me mostraram que nenhum sonho é grande demais quando cultivado com dedicação. À minha irmã, Thalita cuja ousadia sempre inspirou meus dias mais desafiadores. Ao meu marido, Arthur, que aguentou firme minhas ausências, transformou minhas dúvidas em coragem e me lembrou que eu era capaz. Ao meu filho, razão do meu sorriso e maior inspiração, que me ensina que o amor supera qualquer obstáculo e que vale a pena ser firme no que queremos.

Minha gratidão se estende aos meus ancestrais, avós e avôs, cujas histórias de resistência e esperança vivem em mim. Se hoje posso colher estes frutos, é porque um dia eles plantaram com suas próprias mãos, presentes e futuros em diferentes terras.

Aos colegas do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, em especial à equipe da ACADEBio, representada pelo Paulo Russo e pelo Johan, cujo profissionalismo e calor humano fizeram da jornada acadêmica uma experiência enriquecedora. À Helena Araújo, Letícia e Eliane, da Gestão de Pessoas, que colaboraram com generosidade e tornaram o caminho mais leve.

Ao Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, em especial ao Marcos Sorrentino, Isis, Neusinha, Nadja, Dandara e Pedro, cujo trabalho e dedicação me inspiram a acreditar que a transformação é possível. Aos amigos Henriqueta Raimundo, Jacqueline Martins Gomes, João Paulo Sotero, Viviane Vazzi e vários outros, que me ofereceram apoio, risadas nos momentos cruciais e a certeza de que nunca estive sozinha.

Por fim, mas com imensa reverência, à minha orientadora, Rita Silvana Santana dos Santos, cuja orientação foi muito mais do que acadêmica. Seu acolhimento, paciência e humanidade me guiaram não apenas na construção deste trabalho, mas na arte de conciliar os tempos, o rigor científico com sensibilidade. Você acreditou em mim mesmo quando eu duvidei.

Este mestrado é a materialização de muitas mãos, vozes e corações que caminharam comigo, um ponto de parada, reflexão e inspiração em meio a essa minha jornada coletiva. A cada um de vocês e a muitos outros, meu mais sincero e emocionado obrigado.

RESUMO

Diante dos desafios impostos pela atual realidade climática e socioambiental, a presente dissertação parte da identificação de lacunas na inter-relação entre as políticas públicas de educação ambiental e de formação de servidores públicos, no contexto do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), autarquia federal estratégica para a conservação da sociobiodiversidade. O estudo teve como objetivo contribuir com a formação dos servidores públicos da autarquia e com o aprimoramento de sua Política de Desenvolvimento de Pessoas (PODP), resgatando princípios republicanos, democráticos e participativos e enfatizando a necessidade de articulação com a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA), em consonância com uma perspectiva crítica, ética e democrática, conforme autores como Ramos (1981), Denhardt (2012) e Sorrentino et al. (2005). A investigação, foi conduzida por meio da análise documental dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDPs), de seus instrumentos correlatos, no período de 2008 a 2022. A interpretação dos materiais baseou-se na análise de conteúdo (Bardin, 2016), adotando-se uma perspectiva crítico-humanista. Os resultados evidenciam avanços na institucionalização da Política, como a adoção da gestão por competências e a ampliação da oferta de ações de capacitação continuada. No entanto, observou-se uma incipiente articulação com os princípios da educação ambiental, cuja presença ainda é pontual e pouco sistematizada. A análise revelou limitações na incorporação de dimensões críticas e socioambientais na política de forma transversal, como estabelecido na PNEA. Os achados da pesquisa possibilitaram a proposição de caminhos para a inter-relação entre a PNPD e a PNEA, com destaque para o fortalecimento da ACADEBio como escola de governo ambiental e a revisão do dicionário de competências da autarquia. Espera-se que os resultados contribuam para a consolidação de processos formativos orientados pela justiça socioambiental, abordagem crítica, propositiva e democrática, ampliando o potencial da política de desenvolvimento de pessoas como instrumento de transformação institucional e social.

Palavras-chave: educação ambiental; formação; servidor público; gestão por competências; políticas públicas; ICMBio.

ABSTRACT

In view of the challenges posed by the current climate and socio-environmental reality, this dissertation begins by identifying gaps in the interrelationship between public policies on environmental education and the training of public servants, within the context of the Chico Mendes Institute for Biodiversity Conservation (ICMBio), a federal agency that plays a strategic role in the conservation of sociobiodiversity. The study aimed to contribute to the training of the agency's public servants and to the improvement of its Personnel Development Policy, by recovering republican, democratic, and participatory principles and emphasizing the need for articulation with the National Environmental Education Policy (PNEA), in accordance with a critical, ethical, and democratic perspective, as proposed by authors such as Ramos (1981), Denhardt (2012), and Sorrentino et al. (2005). The investigation was conducted through documentary analysis of the Personnel Development Plans (PDPs) and their related instruments, covering the period from 2008 to 2022. Data interpretation was based on content analysis (Bardin, 2016), adopting a critical-humanist perspective. The results reveal progress in the institutionalization of the Policy, such as the adoption of competency-based management and the expansion of continuous training initiatives. However, an incipient articulation with the principles of environmental education was observed, whose presence remains occasional and poorly systematized. The analysis revealed limitations in the incorporation of critical and socio-environmental dimensions into the policy in a transversal manner, as established by the PNEA. The findings of the research enabled the proposal of pathways for interrelate the PNDP and the PNEA, with emphasis on strengthening ACADEBio as an environmental government training school and reviewing the agency's competency framework. It is expected that the results will contribute to the consolidation of training processes guided by socio-environmental justice, and by a critical, proactive, and democratic approach, expanding the potential of the personnel development policy as an instrument of institutional and social transformation.

Keywords: environmental education; training; public servant; competency-based management; public policies; ICMBio.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese da pesquisa	32
Quadro 2 – Objetos da pesquisa	70
Quadro 3 – Caracterização dos documentos coletados e analisados	73
Quadro 4 – Procedimentos metodológicos da pesquisa	74
Quadro 5 – Principais objetivos observados na PNDP com base no Decreto 5.707/06	85
Quadro 6 – Diretrizes da PNDP presentes no Decreto 5.707/06	87
Quadro 7 – Instrumentos, técnicas e ferramentas delineadas pela PNDP de 2006	88
Quadro 8 – Instrumentos, técnicas e ferramentas delineadas com a alteração dada pela nova PNDP de 2019	90
Quadro 9 – Comparativo da PNEA com a PNDP, incluindo o Decreto nº 9.991/2019, que estabelece a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)	94
Quadro 10 – Área (ha) em UC federal nos biomas Brasileiros	106
Quadro 11 – Quantitativo de servidores dos cargos da carreira de especialista em meio ambiente, em exercício no ICMBio	106
Quadro 12 – Quantitativo de servidores por formação	106
Quadro 13 – Os instrumentos da PODP do ICMBio de 2008, conforme o Art. 5º da Portaria nº 106.	120
Quadro 14 – Competências Organizacionais do ICMBio	133
Quadro 15 – Competências Gerenciais do ICMBio	134
Quadro 16 – Competências Transversais do ICMBio	136
Quadro 17 – Eixos Temáticos das competências técnicas do ICMBio	140
Quadro 18 – Sistematização dos PACs e PDPs do ICMBio no período de 2008 a 2022	144

Quadro 19 – Objetivos específicos e evidências de consecução do Trabalho	153
Quadro 20 – Principais contribuições deste estudo	164

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fontes de evidências	72
Figura 2 – Estrutura regimental do ICMBio	103
Figura 3 – Criação de Unidades de Conservação federais	104
Figura 4 – Abordagem sistêmica para a construção e implementação da PODP do ICMBio.	142
Figura 5 – Relação de eventos previstos e executados nos Planos de Capacitação (PAC) do ICMBio entre os anos de 2008-2022	147
Figura 6 – Número de capacitações e de servidores capacitados nos PACs e PDPs do ICMBio entre 2008 e 2022	148
Figura 7 – Variação de recursos financeiros executados nos PACs e PDPs do ICMBio entre os anos de 2008 e 2022	149

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACADEBio	Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade
AGAPAN	Associação Gaúcha de Proteção ao Meio Ambiente Natural
APA	Área de Proteção Ambiental
APPA	Associação de Proteção e Promoção Ambiental
AVA-ICMBio	Ambiente Virtual de Aprendizagem do ICMBio
BT&D/EA	Banco de Teses e Dissertações de EA
CEMASI	Centros de Monitoramento Ambiental da Serra do Itapety
CFI	Curso de Formação de Instrutores
CGEAM	Coordenação-Geral de Educação Ambiental
CIEA	Comissão Interinstitucional de Educação Ambiental
CONAMA	Conselho Nacional de Meio Ambiente
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DCNEA	Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental
DIBIO	Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade
DIMAN	Diretoria de Criação e Manejo de Unidades de Conservação
DIPLAN	Diretoria de Planejamento, Administração e Logística
DISAT	Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial em Unidades de Conservação
DOU	Diário Oficial da União
EE	Estação Ecológica
ENA	<i>École National d'Administration</i>
ENCEA	Estratégia Nacional de Comunicação e Educação Ambiental
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EVG	Escola Virtual de Governo
FBCN	Fundação Brasileira para a Conservação da Natureza
FE	Faculdade de Educação
FLONA	Floresta Nacional
FUNCEP	Fundação Centro de Formação do Servidor Público
GECC	Gratificação de Encargo de Curso e Concurso
GT	Grupo de Trabalho

ICMBio	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IHGB	Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MMA	Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima
NeaD	Núcleo de Educação a Distância
NPM	<i>New Public Management</i>
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PAC	Plano Anual de Capacitação
PARNA	Parque Nacional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PODP	Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio
PNC	Programa Nacional de Formação e Capacitação de Gestores Ambientais
PND	Programa Nacional de Desenvolvimento
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PNEA	Política Nacional de Educação Ambiental
PNUD	Programa das Nações Unidas
PPA	Plano Plurianual
PPP	Projeto Político Pedagógico
ProNEA	Programa Nacional de Educação Ambiental
PNMA	Política Nacional de Meio Ambiente
REBEA	Rede Brasileira de Educação Ambiental
SAIN	Sociedade Auxiliadora da Indústria Nacional
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEMA	Secretaria Especial do Meio Ambiente
SIAPÉ	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
SISNAMA	Sistema Nacional de Meio Ambiente
SNUC	Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza

UC	Unidade de Conservação
UICN	União Internacional para a Conservação
UnB	Universidade de Brasília
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e Cultura

SUMÁRIO

MEMORIAL	16
1. INTRODUÇÃO.....	21
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	27
1.2 JUSTIFICATIVA.....	28
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	31
2. CAMINHOS DA FORMAÇÃO DE SERVIDORES.....	33
2.1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A FORMAÇÃO DE SERVIDORES	33
2.2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	42
2.3. O AMBIENTALISMO BRASILEIRO E A ATERRISSAGEM EM UNIDADES DE CONSERVAÇÃO	45
2.4. A POLÍTICA NACIONAL DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL	55
3. PERCURSO METODOLÓGICO.....	68
4. PERSPECTIVAS E IMPLICAÇÕES DA INTER-RELAÇÃO DA PNEA COM A PNNDP	75
4.1 DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS À EDUCAÇÃO AMBIENTAL: POLÍTICAS PÚBLICAS EM DIÁLOGO	75
4.1.1 A Emergência da Política Nacional de Educação Ambiental	75
4.1.2 A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: entre normativos e práticas	83
4.2 CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL	100
4.3 A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DO ICMBio.....	115
4.3.1 A Gestão por Competências no ICMBio.....	130
4.4 AÇÕES E PROCESSOS FORMATIVOS NO ICMBio	142
4.5 SENTIDOS, DESAFIOS E POTENCIALIDADES DA FORMAÇÃO NO ICMBio: REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DA PNEA COMO ESPAÇO DE TRANSFORMAÇÃO.....	153
5. PRODUTO TÉCNICO	156
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	162
REFERÊNCIAS	166
ANEXO	183

MEMORIAL

Antes de adentrarmos neste trabalho, acredito ser importante apresentar um pouco de mim e da minha vida acadêmica e profissional, uma vez que possuem intrínseca relação.

Entre as reflexões inerentes à escrita deste memorial, uma pergunta perpassa todas as demais considerações: o que fiz como educadora ambiental? E este memorial busca apresentar essa trajetória, ou ao menos, o que acredito por isso. Elaborada e escrita por mim, mas também fruto de diálogos com colegas e familiares, os quais foram fundamentais nessa minha jornada.

Resgatar memórias, refazer caminhos percorridos faz-me refletir propósitos, expectativas e desejos que orientam minha carreira acadêmica e profissional desde a juventude até os presentes anos na gestão pública federal, no campo da educação. Mais do que recordar, este memorial tem uma função pedagógica importantíssima, pois além de resgatar escolhas passadas e história de vida, também fala ao tempo presente, sobre minha práxis, sobre meu processo de intervenção no mundo e se projeta para o futuro.

Tive uma infância muito feliz, com memórias alegres em família que me acompanham, foi também muito cedo que entrei na escola, aos 5 anos de idade. Das brincadeiras no quintal de casa em São Paulo aos jogos de taco e vôlei na rua, com as crianças da vizinhança, até o dia que meus pais contaram que tínhamos um sítio, aí as aventuras se aprimoraram, trilhas, pés na terra, acampamentos, muitas possibilidades de mexer com barro, plantas e animais, assim cresci.

Já na universidade, no curso de direito, sentia que meus sonhos se entrelaçavam com as questões ambientais, onde, inspirada pelo professor e juiz de direito, Marcos de Lima Porta, fui estudar a Responsabilidade Civil no Dano Ambiental e em seguida à formação na graduação, fiz uma Especialização em Gerenciamento de Recursos Ambientais e lá vi aterrissar minhas competências, uma vez que, ao invés de seguir advogando, preferi me aprofundar e atuar com educação ambiental no Centro de Monitoramento Ambiental da Serra do Itapety (Cemasi), no Programa Meio Ambiente e Comunidade.

Acredito que tais experiências e escolhas foram fundamentais para o delineamento do caminho percorrido até chegar em 2005, no Departamento de Educação Ambiental do, atualmente intitulado Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA), onde de fato me encontrei, onde muitas das minhas referências teóricas e conceituais literalmente se materializaram em trabalhos conjuntos, como com o Professor Marcos Sorrentino, o qual, à época, estava Diretor no MMA e que me convidou para o trabalhar no Departamento, como consultora, e onde fiquei por quase quatro anos e tive a oportunidade de atuar com muitas outras pessoas inspiradoras como Michele Sato, Eda Tassara, Moema Viezzer, Carlos Rodrigues Brandão. Aprendi muito, e aos quais sou eternamente grata, cada um deles teve incidência direta em quem sou hoje.

Foi ainda, atuando no Departamento de Educação Ambiental que resolvi fazer uma pós-graduação em Gestão Pública e minha dissertação tratou da Gestão da Educação Ambiental, proposta de um Sistema Nacional de Educação Ambiental, pois ali percebi a importância da educação ambiental ser implementada como uma política pública de Estado, de forma articulada, continuada e para a totalidade das pessoas. Até hoje sigo provocada e instigada na montagem das peças dessa complexa arquitetura.

Algumas mudanças institucionais vieram, e em 2007 foi criado o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), neste momento fui convidada para integrar a recém-formada equipe da Educação Corporativa na instituição e aceitei o desafio de contribuir na estruturação dessa nova autarquia, que já nasceu com um desafio imenso, o de gerir as unidades de conservação federais e conservar as espécies ameaçadas de extinção brasileiras.

Inicialmente meu vínculo era de contratação terceirizada, mas logo no primeiro concurso público do órgão, realizado em 2008, fui aprovada e passei a seguir compondo os quadros institucionais, como analista ambiental, onde concomitantemente, em 2010, assumi o cargo de Chefe de Desenvolvimento de Pessoal, responsável pela criação da Política de Desenvolvimento de Pessoas e pela implementação do Plano Anual de Capacitação. Muitos foram os desafios, mas ter a

oportunidade de erguer a nova instituição ao lado de pessoas comprometidas e de muita garra, me deu força para realizar inúmeras ações.

Desenvolvi atividades principalmente de planejamento, coordenação e implementação da Política de Desenvolvimento de Pessoas (PODP) do ICMBio, realizei estudos de prospecção de tendências e atuei na definição de estratégias de atendimento às necessidades de capacitação dos servidores. Desde o início me perguntei, como cada uma dessas atividades poderiam contribuir para a ação individual e coletiva dos servidores diante dos problemas socioambientais?

Nesse período também realizei pesquisas e análises institucionais visando o diagnóstico das necessidades de capacitação, bem como acompanhamento da execução do Plano Anual de Capacitação dos servidores, com vistas à realização dos eventos formativos e alcance dos objetivos estratégicos. Acompanhei e colaborei na produção e disponibilização de materiais didáticos dos cursos, com a proposição junto às unidades do Instituto de novas metodologias e tecnologias, múltiplas modalidades de ensino e aprendizagem, para a formação dos servidores.

E como de fato provocar transformações, com processos dialógicos, éticos e responsáveis nos territórios? Pensando nisso, promovi estudos para a elaboração e atualização de regulamentos, normas, manuais, procedimentos e fluxos de trabalho, relacionados à capacitação e desenvolvimento de pessoas, difusão e fortalecimento da construção da cultura organizacional voltada para a educação continuada. Acompanhei os processos de afastamento para participação de servidores em programas de pós-graduação, assim como a construção de parcerias para a criação de novos Mestrados e Especializações que melhor atendessem às necessidades de formação institucional, dentre eles, o Mestrado sobre Biodiversidade em Unidades de Conservação junto ao Jardim Botânico do Rio de Janeiro. E sem esquecer, o diálogo de saberes nas comunidades de aprendizagens.

Um destaque importante nessa minha trajetória, foi a oportunidade de participar da criação do Centro de Formação e Conservação da Biodiversidade, conhecido por ACADEBio, escola corporativa do ICMBio que além de ter a competência de formar os servidores da instituição, ajudou a forjar em seus bancos acadêmicos, muito do

que veio a ser a cultura institucional, que já na sua essência trouxe fortemente o compromisso educador.

Dentro do grande escopo de atuação, fiz ainda as análises dos processos de participação de servidores em eventos de capacitação de curta, média e longa duração, no país e no exterior. Acompanhei o planejamento e implementação do mapeamento de competências do Instituto e me deparei com questões como: de que forma aplicar o Diagrama de Pareto, ou seja, da regra de que 80% dos fenômenos decorrem de 20% das causas, sem desconsiderar as menores ocorrências? Pois elas também traduziam situação invisibilizadas, minoritárias, mas não menos importantes, muito pelo contrário. Até na responsabilidade de secretaria executiva do Comitê Gestor de Capacitação do Instituto, instância colegiada responsável pela PODP, acredito que pude apimentar os esforços no sentido de propiciar espaços de análises críticas e potência do agir, na busca de incorporar a diversidade epistêmica.

Não posso deixar de citar os vários intercâmbios de conhecimento e troca de experiência com entidades de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e iniciativa privada atuantes na área de educação, no país e no exterior, que participei e promovi, destaco a criação do Projeto Político Pedagógico da Zona Costeira e Marinha do Brasil e a formação em Gestão para Resultados em Unidades de Conservação com a participação de gestores e gestoras de Moçambique e São Tomé e Príncipe. Chegar à África foi das experiências mais transformadoras e educadoras que pude vivenciar no ICMBio, mas essa é uma outra história, que quem sabe eu conte em um doutorado.

Bom, ao longo de 15 anos foram muitos desafios e questionamentos junto à Coordenação da Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio (PODP), sempre pensando em contribuir com a formação continuada dos servidores por meio dos Planos de Capacitação, formação e criação do quadro de Instrutores, coordenação do mapeamento de competências e respectivas lacunas, diagnóstico das necessidades de capacitação do Instituto.

Hoje, ao olhar para tudo que criamos e que segue sendo aprimorado, vejo que também me traz para este trabalho de pesquisa, para poder agradecer todos que acreditaram em mim e como retribuição para essa instituição que tanto admiro, poder agora, com a oportunidade de olhar mais distanciada, participando do presente

programa de mestrado profissional e partir da perspectiva da educação ambiental, contribuir com a análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no ICMBio.

Muitas perguntas e inquietações me provocam e me movem no sentido de tentar entender mais profundamente essas articulações entre a PNDP e PNEA na formação dos servidores públicos, seus desafios e potencialidades.

E, por obra do destino, em março de 2023, voltei a atuar no Departamento de Educação Ambiental e Cidadania do MMA, cedida para o Cargo de Coordenadora Geral de Educação Ambiental e que oportunizou esse olhar cíclico e mais maduro.

Incentivada pelos meus colegas no ICMBio, com o apoio do Marcos Sorrentino e sob a orientação inspiradora da Professora Rita Silvana Santana dos Santos chego à realização deste estudo e este memorial desvela, em grande medida, o que me trouxe até aqui, a admiração e compromisso com essa nobre missão de ser uma educadora ambiental e servidora pública federal, assim como a gratidão para com todos e todas que juntos caminhamos cotidianamente e enfrentamos os desafios de, por meio de políticas públicas no campo da educação, contribuir com mudanças culturais profundas de respeito à vida em todas as suas dimensões.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido a partir do Programa de Pós-Graduação em Educação, na modalidade Profissional, da Universidade de Brasília (UnB), arquitetada na linha de pesquisa de Desenvolvimento Profissional e Educação e tem como objetivo geral contribuir com a formação dos servidores públicos do ICMBio e com o aprimoramento Política de Desenvolvimento de Pessoas implementada no seu âmbito, a partir da Política Nacional de Educação Ambiental, considerando a atual realidade climática e socioambiental.

Esta pesquisa vem ao encontro de anseios, indagações, vivências, esperanças e ideais que se constituíram ao longo da minha trajetória acadêmica, profissional e pessoal. Além disso, o momento em que ela se desenvolve é de imensos desafios para humanidade, considerando a intensificação da crise socioambiental e civilizatória, frente às mudanças climáticas, onde as políticas públicas são ainda mais desafiadas à encontrarem novos caminhos e respostas, especialmente para a formação dos servidores e das servidoras, no sentido de serem capazes de compreender, propor e desenvolver respostas éticas, criativas e integradoras aos desafios do tempo presente.

Nesse contexto, compreende-se que tais inquietações não se restringem ao campo das experiências individuais, mas dialogam com um processo histórico e movimentos mais amplos de construção de políticas públicas de formação no serviço público brasileiro, que vem sendo moldada por diferentes orientações políticas e administrativas ao longo do tempo, refletindo transformações nas concepções de gestão pública e papel das pessoas que lá atuam.

Podemos observar que o Estado brasileiro delineia este percurso, de uma política de formação, desde a institucionalização do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1938, período que apontou a preocupação com a profissionalização dos servidores públicos (Camões; Fonseca; Porto, 2014), mas é preponderantemente a partir do século XXI, que tem intensificado as iniciativas para com o desenvolvimento e formação desses quadros.

A fim de buscar garantir a implementação das políticas públicas, a ampliação da capacidade de gestão, e consequente melhoria nas respostas à sociedade e na qualidade e efetividade dos serviços prestados, atualmente consubstancia esse esforço na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), regida pelo Decreto nº 9.991/2019, segundo a qual, tem o “objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (Brasil, 2019).

Tal Política tem sua origem formalmente constituída no contexto da Reforma Gerencial do Brasil, com a Política Nacional de Capacitação, enunciada pelo Decreto Presidencial nº 2.794/1998, tendo como principais objetivos: melhorar a eficiência do serviço público e a qualidade dos serviços prestados; valorizar o servidor público, por meio de sua capacitação permanente; e adequar o quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público (Brasil, 1998).

Ocorre que, essa política só veio a se efetivar com a publicação, em 2006, do Decreto nº 5.707, que revogou a norma anterior e publicou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que busca a melhoria do desempenho organizacional trazendo avanços com a introdução do conceito de gestão por competências, que conforme o Artigo 2º é “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006).

A referida base legal define que aos órgãos da administração pública federal compete implantar o modelo de gestão por competência para planejar, implementar e avaliar as ações de capacitação, alinhado à estratégia institucional para pessoal em seus diferentes subsistemas (OCDE, 2010). Todavia, a lógica instrumental que já estava presente na administração pública, prevalece, como esclarece Ramos (1981) e ainda, segundo ao autor, ela constitui-se própria da sociedade centrada no mercado, preocupada principalmente com os fins, focada no cálculo utilitário e na maximização dos resultados.

E é nesse contexto, que desde 2006, então, mesmo frente às várias dificuldades de ordem política, estrutural, sistêmicas e de relações humanas (Camões, 2013), que muitas instituições passam a seguir essa orientação e a implementar tal política, dentre elas o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), criado em 2007. Já em 2008, é lançada a Portaria nº 106, que institui a Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio, com a finalidade de:

- I - melhoria da eficiência, eficácia, efetividade e qualidade dos serviços prestados;
- II - desenvolvimento profissional e gerencial permanente, contínuo e sistêmico dos servidores;
- III - institucionalização do conhecimento produzido;
- IV - excelência nos processos de recrutamento e seleção alinhados ao planejamento estratégico; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (ICMBio, 2008)

A visão gerencial trouxe muitos avanços importantes, especialmente em termos de profissionalização da gestão pública e organização do Estado, porém, como está baseada essencialmente na importação de métodos e técnicas da iniciativa privada, questiona-se se as práticas dos negócios funcionam no contexto tão diferenciado da administração pública. Além do mais, constata-se que não só técnicas estão sendo copiadas, mas também, alguns valores de mercado (Denhardt, 2012).

Em uma perspectiva substantiva da vida associada, como bem nos traz Ramos (1981), a administração pública não pode prescindir de valores fundamentais como justiça, igualdade e cidadania. Os valores de mercado podem contrastar fortemente ao que deve ser objetivo central da administração pública, o bem comum e o interesse público.

Assim, Denhardt (2012) também propõe a incorporação de valores republicanos como possibilidade para a transformação da administração pública considerando um “Novo Serviço Público”. São valores republicanos o bem comum, a cidadania, o engajamento cívico e a democracia deliberativa.

Conectando com essa visão de políticas públicas, Sorrentino, Trajber, Mendonça e Ferraro-Júnior trazem que:

A política pública pode ser entendida como um conjunto de procedimentos formais e informais que expressam a relação do poder e se destina à resolução pacífica de um conflito, assim como à construção e ao aprimoramento do bem comum (Sorrentino, Trajber, Mendonça e Ferraro-Júnior, 2005, p. 289).

Conectando com uma visão mais contemporânea de políticas públicas, Pires, Lotta e Oliveira (2018) apontam que a produção de políticas públicas no Brasil deve ser compreendida não apenas a partir de arranjos institucionais formais, mas sobretudo pela atuação dos atores burocráticos em contextos democráticos, os quais interagem com diversos agentes sociais e produzem políticas em meio a tensões, conflitos e negociações.

Ainda segundo esses autores, “as políticas públicas são processos interativos que envolvem múltiplos atores e instituições, sendo produzidas na confluência entre técnica, política e valores” (Pires; Lotta; Oliveira, 2018, p. 15).

Tal concepção reforça a importância de compreender as políticas públicas como práticas situadas e dinâmicas, que exigem dos servidores públicos não apenas competências técnicas, mas também capacidades políticas e éticas para lidar com a complexidade das demandas sociais e ambientais contemporâneas. Nesse sentido, a formação de servidores, especialmente em órgãos estratégicos como o ICMBio, deve contemplar dimensões que articulem a racionalidade instrumental com a substantiva, como propõe Guerreiro Ramos (1981), incorporando valores como justiça, sustentabilidade e cidadania.

Dessa forma, entende-se que no serviço público, as ações governamentais podem e devem ser mais efetivas e responsáveis, na medida que são construídas por meio de processos de participação e de formação, em que cada agente público tem papel ativo e fundamental para o alcance dos anseios da comunidade.

Nessa perspectiva, mesmo em face a todos os esforços estatais na implementação da PNDP, os servidores públicos, devem, além de conhecimentos e habilidades técnicas, ser formados como cidadãos plenos, conscientes de sua importância e responsabilidades.

Nesse sentido, Santos, R. S. S. (2015), relembra que, desde 1980, a educação ambiental constitui-se um direito de todos e um dever do Estado, instituída legalmente

como integrante da educação nacional, primordialmente constituída no ordenamento jurídico e político brasileiro, trazendo um racionalismo substantivo, nos pressupostos presentes para a formação desde 1999, com a publicação da Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA).

Portanto, estaria a PNEA habilitada e com potencial de consubstanciar a aplicação de políticas públicas, considerando, neste caso, a implementação em conjunto com a PNDP, se executadas de forma inter-relacionada. Tal perspectiva encontra respaldo no Art. 1º da PNEA, que diz:

Entendem-se por educação ambiental os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade (Brasil, 1999).

Para Demo (2006, p. 39) a qualidade política é “habilidade humana de constituir-se sujeito relativamente autônomo, participar ativamente na democracia, efetivar cidadania individual e coletiva, ser capaz de conviver na igualdade e na diferença”.

E isso não se dá automaticamente, pelo contrário, é necessário reverter a precariedade da formação de profissionais credenciados para atuarem na formulação e implementação de políticas públicas.

A Lei nº 9.795/1999, no seu Seção I, Artigos 2º e 3º, afirma que:

Art. 2º A educação ambiental é um componente permanente da educação nacional, devendo estar presente, de forma articuladas, em todos os níveis e modalidades do processo educativo, em caráter formal e não-formal.

Art. 3º Como parte do processo educativo mais amplo, todos têm direito à educação ambiental. (Brasil, 1999)

Com isso, nos parece que integrar a PNEA na formação profissional envolve não só uma obrigação legal como também uma urgência, tendo em vista a necessidade premente de construção de conhecimentos e evidências que proporcionem a continuidade da vida em sociedades. Segundo Meira (2009), diversos estudos científicos que tratam sobre a degradação ambiental e sobre as crises socioambiental, civilizatória, planetária e climática, que se constituem em desafios planetários, trazem a educação ambiental como uma força política e formativa, que compõe as possíveis estratégias para evitá-las ou minimizá-las, também constituem

conhecimento sociocultural acumulado pela sociedade e precisam integrar as discussões sobre as políticas públicas de formações profissionais.

Tal situação fica ainda mais necessária quando tratamos de um órgão ambiental, que no caso desta pesquisa, é uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA), que trata de questões complexas, responsável pela gestão das unidades de conservação (UC) federais e à qual compete propor, implantar, gerir, proteger, fiscalizar e monitorar as UCs instituídas pela União, inclusive fomentar e executar programas de pesquisa, preservação e conservação da biodiversidade e educação ambiental, bem como, executar as políticas relativas ao uso sustentável dos recursos naturais renováveis e o apoio ao extrativismo e às populações tradicionais (Brasil, 2007).

Como ressalta Marta Tristão, o desafio é trazer:

como premissa a diversidade epistemológica do mundo, o reconhecimento de uma multiplicidade de formas de outros conhecimentos, além do científico, ou seja, a relação estreita entre saberes e poderes, entre teoria e ação, entre individual e coletivo, entre políticas e práticas cotidianas. Trata-se de uma rede que interconecta saberes e descoloniza pensamentos (Tristão, 2016, p. 44).

Portanto, a educação ambiental na formação dos servidores do ICMBio não se restringe aos indivíduos ou à função social desses profissionais, mas também aos sujeitos de direitos (Arroyo, 2011) que estes o são e que o são também àqueles com os quais eles interagem cotidianamente.

Organizações públicas mais responsivas, ou seja, que possam responder melhor aos anseios públicos, considera Denhardt (2012, p. 3) que “É de extrema importância saber que essas teorias não existem separadas da prática; elas se relacionam integralmente à maneira como atuamos enquanto membros ou usuários das organizações públicas” e reforça a integração teoria e prática, reflexão e ação.

Nesse contexto, considera-se relevante analisar a política de formação do ICMBio para verificar se existe, em sua aplicação, alguma inter-relação da PNDP e da PNEA, e caso exista, como impacta no enfrentamento dos desafios de uma formação crítica, capaz de compreender a realidade e as diversas perspectivas para uma ação propositiva e transformadora, diante das questões socioambientais, de contextos

complexos, de modelos hegemônicos, da necessidade de sociedades mais democráticas, justas e solidárias.

Morin (1991), explora a ideia de que os fenômenos sociais, culturais e naturais não podem ser compreendidos de forma isolada, mas sim a partir de suas interconexões e interdependências. Ele enfatiza que a inter-relação é um conceito-chave para entender sistemas complexos, onde os elementos estão em constante interação e influência mútua.

Diante do exposto, considerando a possível inter-relação da PNDP com a PNEA e as análises serem no âmbito do ICMBio, este estudo centra-se na seguinte questão: *Como a inter-relação da PNEA e da PNDP podem contribuir com a formação dos servidores do ICMBio?*

Sendo assim, este projeto de pesquisa busca contribuir com a formação dos servidores do ICMBio e com o aprimoramento da sua PODP, a partir da Política Nacional de Educação Ambiental e para tanto optou-se por trabalhar com a análise da Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio e respectivos instrumentos responsáveis pela formação de seus servidores, pertencentes à carreira de especialista em meio ambiente, conforme Lei nº 10.410, de 11 de janeiro de 2002, considerando o período de 2008 a 2022, à luz da inter-relação com a Política Nacional de Educação Ambiental.

Justifica-se ainda a relevância da presente pesquisa pela possibilidade de apontar elementos que poderão contribuir para a definição de políticas públicas, tomando por base as contribuições da Política Nacional de Educação Ambiental na formação profissional no serviço público.

1.1 Objetivos da Pesquisa

O objetivo precípua desta pesquisa consiste em: contribuir com a formação dos servidores públicos do ICMBio e com o aprimoramento da sua PODP, a partir da inter-relação com a PNEA com PNDP, considerando a atual realidade socioambiental.

Para a consecução do objetivo geral, propõem-se desmembrar em três objetivos específicos, que são eles:

- I. apontar desafios e potenciais na inter-relação da PNEA e da PNDP, no contexto da formação de servidores públicos do ICMBio;
- II. identificar competências transversais desenvolvidas na PODP do ICMBio que dialogam com a contemporaneidade e os grandes desafios socioambientais;
- III. Propor aprimoramentos para a PODP do ICMBio a partir da EA.

1.2 Justificativa

A motivação primeira, foi poder contribuir com a análise da PNDP por meio da Política de Desenvolvimento de Pessoal do ICMBio em que tive a oportunidade de participar da criação e implementação e assim fazer avançar o que se sabe sobre essa experiência dentro de uma instituição pública federal da área ambiental.

E ainda, pelo caráter transversal e potencial transformador da educação ambiental, considerando as necessidades sociais e educativas atuais, de enfrentamento às crises socioambientais, é reconhecível que a busca por esta inter-relação entre a PNDP e a PNEA se torne cada vez mais necessária e considerada na formação dos servidores públicos.

Ramos (1981) já nos trazia sinais da importância dessa conexão quando disse que a administração não poderia prescindir de valores fundamentais como justiça, igualdade e cidadania. Mais atualmente, Denhardt (2012) reforça a necessidade de valores republicanos e o caráter democrático que deve orientar a administração pública e consequentemente a formação dos servidores que nela atuam e dão pistas sobre essa possível relação, tema explorado neste trabalho.

Não obstante, durante as leituras, observou-se que, excetuando a formação de educadores, professoras e professores, essa relação na formação profissional com a educação ambiental foi ainda pouco aprofundada, apontando como uma lacuna a ser estudada. O levantamento das produções acadêmicas foi realizado no Banco de Teses e Dissertações de EA (BT&D/EA) do Projeto Earte e na base de dados Scielo, no período de 2006 a 2016 e no período de 2006 a 2023, respectivamente. Esses períodos foram definidos considerando o ano da primeira publicação da PNDP, 2006,

assim como os anos de disponibilidade dos sítios e o período estudado, de 2008 a 2022.

O levantamento buscou coletar dentro do campo “assunto”, os resultados de pesquisas relacionando a combinação de termos como: formação de servidores públicos, ICMBio, Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, com PNEA, educação ambiental, apontando apenas algumas experiências e autores que poderiam contribuir para a pesquisa e com o caminho metodológico. Dos 6.142 (seis mil cento e quarenta e dois) títulos constantes do BT&D/EA, verificou-se a escassez de pesquisas relacionadas, pois nenhum resultado foi encontrado para a combinação dos termos acima citados e essa inter-relação entre as políticas aqui tradas.

Além disso, destacam-se ainda as contribuições práticas deste estudo, especialmente aos profissionais da área, considerando que o ICMBio compartilha com outras instituições a atuação no campo ambiental e tem por missão cuidar da vida, também sob responsabilidade da PNEA.

Tal competência, neste caso, traduzida nos objetivos institucionais de promover a proteção, valorização e conservação socioambiental; pesquisa e monitoramento da biodiversidade; promoção dos meios de vida das comunidades tradicionais; educação ambiental e gestão de unidades de conservação federais, frações territoriais inseridas em ambientes maiores e que compõe um sistema de unidades de conservação de diferentes níveis, envolvendo as estaduais e municipais e em muitos casos conectando, e até mesmo, se sobrepondo com outras áreas protegidas, como terras indígenas, territórios quilombolas e outras. Nesse escopo, acredita-se que a PODP do ICMBio possa trazer algumas revelações importantes.

Para além da análise do estudo de caso específico do ICMBio, a aproximação desta pesquisa para outras instituições nos parece também possível, considerando que o enfrentamento às emergências climáticas se dará de forma ampla em diferentes instituições e políticas públicas. Assim, a oportunidade de avançar no aprofundamento deste tema, reside também na potencialidade de contribuir com a preparação das instituições para o momento presente e poderá auxiliar gestores e servidores nas tomadas de decisões, na definição de estratégias de desenvolvimento e formação dos quadros institucionais.

Relevante ainda justificar que no campo pedagógico, a partir de uma perspectiva crítica e dialógica, considera-se que o aprender é indissociável da produção de conhecimento e a formação de servidores públicos seria considerado entre temas-geradores sobre os quais nos fala Paulo Freire.

Estes temas se chamam geradores porque, qualquer que seja a natureza de sua compreensão, como a ação por eles provocada, contêm em si a possibilidade de desdobrar-se em outros tantos temas que, por sua vez, provocam novas tarefas que devem ser cumpridas (Freire, 2005, p. 108).

Os temas geradores, segundo Paulo Freire, emergem da problematização da realidade vivida pelos sujeitos, constituindo-se como elementos fundamentais para a construção de uma educação crítica e transformadora. Eles nascem de um processo de diálogo entre educadores e educandos, a partir da identificação das contradições presentes no cotidiano e na cultura dos participantes. Esses temas, carregados de significados sociais e políticos, permitem que o processo educativo seja ancorado nas experiências concretas dos sujeitos, conferindo relevância e sentido ao aprendizado. Freire (2005) ressalta que os temas geradores têm o poder de desdobrar-se em outros, ampliando o horizonte de discussões e ações pedagógicas, e promovendo uma percepção progressiva sobre a realidade.

Ao trazer à tona questões essenciais e significativas para os participantes, os temas geradores criam um ambiente propício para o desenvolvimento de uma prática educativa dialógica e problematizadora. Essa abordagem rompe paradigmas e promove uma relação horizontal, onde se constroem conhecimento de forma colaborativa. Assim, a teoria dos temas geradores não apenas reforça a dimensão política da educação e dos processos formativos, mas também possibilita que os sujeitos se reconheçam como agentes de transformação social, capazes de intervir criticamente na realidade que os cerca.

A capacidade de atuar e refletir é a primeira condição para se exercer um ato comprometido e se constituir um ser da práxis, e esta não pode haver fora da realidade (Freire, 1987). Ainda segundo o autor, essa relação humana com a realidade implica em transformação, condição da ação-reflexão. Por meio dessas relações e experiências se desenvolve ou atrofia a capacidade humana de intervenção, dependendo das condições objetivas que permitam ou restrinjam o pleno exercício dessa forma de existência.

Desse modo, ao encontro dos referenciais assumidos aqui, importa também colocar que a presente pesquisa científica, por ser um processo interpretativo e assim provido de um componente subjetivo, é também dotado de uma perspectiva política e conectada com os contextos. Portanto, considera-se que não há imparcialidade na prática investigativa nem, tão pouco, conhecimentos neutros e absolutos sobre a realidade nos processos formativos e nas políticas públicas.

Para concluir as justificativas desta pesquisa, destaca-se sua relevância para o fortalecimento do conhecimento científico comprometido com a transformação social, enraizando-se na missão formativa da Universidade de Brasília. A pesquisa está alinhada aos objetivos do Programa de Pós-Graduação em Educação Modalidade Profissional (PPGEMP), ao articular a produção acadêmica com demandas concretas da prática educativa e da gestão pública, contribuindo para a consolidação de políticas públicas educadoras e socialmente referenciadas.

1.3 Estrutura do Trabalho

Após esta introdução, que traz a contextualização, a questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa, na sequência temos a revisão da literatura e o referencial teórico que sustentam esse estudo, com um panorama da administração pública resgatando pressupostos essenciais para a formação dos servidores, a gestão por competências, modelo que tem exercido forte influência no setor público, seguido de um panorama do ambientalismo brasileiro e como isso aterrissa nas UCs, território de atuação do ICMBio até os meandros, no campo da política pública que delineiam a PNEA, política que fundamenta esta análise e poderá trazer elementos e até qualificar outras políticas públicas, dentre elas a PNDP.

Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos que orientam a execução da pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise de dados deste estudo.

Após, faço uma discussão dos resultados, onde, a primeira etapa consiste na análise da PNEA e da PNP e respectivas inter-relações, em seguida, é onde aprofundo o olhar no ICMBio, com a realização de uma pesquisa bibliográfica e

documental no período de 2008 a 2022 trazendo um panorama do órgão, a criação da sua Política de Desenvolvimento de Pessoas, os processos formativos que se sucederam e a inter-relação com a PNEA na implementação.

Na sequência, são expostos os resultados obtidos e o produto técnico, por meio de um documento com proposições estratégias concretas de integração entre a PNEA e a PODP, com destaque para o aprimoramento do Dicionário de Competências, a inclusão de trilhas de aprendizagem com enfoque socioambiental e a valorização do papel da ACADEBio como espaço educador. Com o intuito de trazer subsídios para o aprimoramento institucional da formação dos servidores e, quiçá, inspiração para outras instituições nacionais e internacionais.

Após, são apresentadas as conclusões, considerações finais, as limitações e sugestões para futuros aprofundamentos, e por fim trago as referências bibliográficas e um anexo encerram o documento. A seguir apresento um quadro síntese da pesquisa.

Quadro 1 - Síntese da pesquisa

QUADRO SÍNTESE	
TEMA GERAL	Formação dos servidores públicos federais e a educação ambiental
OBJETO	A Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio e a inter-relação com a PNEA no período de 2008 a 2022
QUESTÃO CENTRAL	Como a inter-relação da PNEA e da PNDP podem contribuir com a formação dos servidores do ICMBio?
OBJETIVO GERAL	Contribuir com a formação dos servidores públicos federais do ICMBio e com o aprimoramento da sua Política de Desenvolvimento de Pessoas, a partir da inter-relação da PNEA com a PNDP, considerando a atual realidade socioambiental.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	i. apontar desafios e potenciais na inter-relação da PNEA e da PNDP, no contexto da formação de servidores públicos do ICMBio; ii. identificar competências transversais desenvolvidas na Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio que dialogam com a contemporaneidade e os desafios socioambientais; iii. Propor aprimoramentos para a Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio a partir da EA.
PRODUTO TÉCNICO	Documento com proposições para maior integração da Educação Ambiental na Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio

Fonte: Elaborado pela autora.

2. CAMINHOS DA FORMAÇÃO DE SERVIDORES

Nesta seção são apresentados os resultados da revisão da literatura e o referencial teórico, assim como as discussões relativas aos achados da pesquisa, trazendo inicialmente alguns aspectos sobre a administração pública e a formação de servidores, passando pela gestão por competência, a relevâncias e seus problemas, em seguida é trazido o um panorama do percurso do ambientalismo brasileiro e a aterrisagem nas unidades de conservação principal lócus de atuação dos servidores do ICMBio, culminando com o contexto histórico nacional e internacional que alicerça a Política Nacional de Educação Ambiental e fundamenta a análise.

Ressalta-se que aqui, busca-se demonstrar a identificação do tema, com fontes atualizadas e outros trabalhos relevantes relacionados, uma síntese e uma análise crítica, assim como as lacunas existentes, que esta pesquisa busca contribuir e serão subsídios para as análises da PODP do ICMBio.

A descrição histórica dos campos trazidos nesta seção se justifica uma vez que a compreensão do processo de implementação de políticas públicas, objetivo do presente estudo, não pode prescindir da compreensão do contexto e da cultura em que ela se insere. “A caracterização, a partir do processo histórico, auxilia nessa compreensão” (Yanow, 1990).

O referencial teórico apresentará os conceitos-chave relacionados, as teorias que o sustentam e como elas dialogam com as análises e a questão de pesquisa aqui levantada.

2.1. A administração pública e a formação de servidores

Os pressupostos da burocracia no setor público foram analisados e sistematizados por Max Weber (1864-1920) e determinaram o funcionamento, inclusive em relação ao tema de pessoal, durante toda a primeira metade do século XX (Secchi, 2009). E, segundo March (1961), esse modelo weberiano na administração pública ganhou força pautado na contraposição ao modelo patrimonialista vigente, resultado dos governos absolutistas que se constituíam com a presença marcante do nepotismo e da corrupção, onde não se diferenciava a *res*

pública da res principis. É neste momento, para atender às necessidades e pressupostos do novo modelo, que os departamentos de pessoal são criados.

Entretanto, Denhardt (2008) afirma que Max Weber estava preocupado que a burocracia gerasse a desumanização do trabalhador. Ainda, segundo ele, todas as formas de conduta social, seriam sufocadas pelas onipotentes estruturas burocráticas e pela trama de uma rede formada por leis e regulações racionais e excessivamente formais, contra as quais o indivíduo já não teria quaisquer chances de mudança.

No Brasil, a gestão de pessoas na área pública tem, em 1938, um importante marco na tentativa de superação do sistema patrimonialista com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), com proposta que davam ênfase às atividades de administração, com forte controle (Costa, 2008). Mesmo tendo institucionalizado alguns concursos e o treinamento, a política que tratava de pessoal não foi consistente.

Cabe registrar ainda que a gestão pública burocrática foi marcada por intensa hierarquia, ascensão funcional definida por critérios, mérito como forma de justiça, entre outros (Bresser-Pereira, 1996). Ocorre que, na década de 1960 e mais fortemente em 1980, os conflitos de gestão se intensificam em função do próprio modelo capitalista, que por um lado aponta para a necessidade de um intenso controle sobre o mecanismo burocrático e por outro a cobrança para aumento de desempenho do setor público, pontos alcançáveis apenas com uma reforma consistente.

É nesse contexto que na área pública o movimento do New Public Management (NPM), aqui no Brasil foi chamado de Administração Pública Gerencial, configurado por Denhardt (2012) como um conjunto de conceitos conhecidos como a reinvenção do governo e resultado do contexto mundial de crise fiscal ocorrida na década de 1970. E mais, segundo o autor, esse movimento busca atender a necessidade de redefinição dos governos para que “funcionasse melhor e custasse menos” (Denhardt, 2012, p. 197).

Em 1967, destaca-se no cenário brasileiro o Decreto Lei nº 200, que trouxe a descentralização na gestão político-administrativa e o fortalecimento de governos locais. E mesmo com a criação de planejamento e orçamento, segundo Costa (2008),

ele pouco se articulou com as questões de pessoal. Assim a desconcentração e descentralização ficou desarticulada em vários órgãos e a mercê de interesses ainda pautados por valores patrimonialistas.

Os planos de desenvolvimento iniciados no governo de Getúlio Vargas e a modernização do Estado brasileiro que avançaram durante o governo de Juscelino Kubitschek exigiam quadros capacitados. Para tanto, no período de Juscelino Kubitschek foram criadas a Escola Interamericana de Administração Pública, o Instituto Rio Branco, o Centro Interamericano de Comercialização, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo e a Escola Superior de Guerra. Foram reestruturadas ainda as Academias Militares, o Instituto de Tecnologia da Aeronáutica e o Instituto Militar de Engenharia (ENAP, 2006). E nos anos de 1980 foi criado o Ministério da Desburocratização e com ele, os respectivos programas.

Nesse contexto, é também criada a Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP) para planejar e executar programas de formação, treinamento, aperfeiçoamento e profissionalização, bem como o bem-estar social e recreativo do servidor público da administração federal direta e autárquica, Lei nº 6.871/1980 e Decreto nº 85.524/1980 (ENAP, 2006).

Em 1982, o embaixador Sérgio Rouanet, após estudos realizados sobre diferentes escolas, institutos e centros de formação de servidores tanto nacionais, mas principalmente de modelos franceses e alemão, propõe a criação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), muito próxima do modelo francês trabalhado na *École National d'Administration (ENA)*, a fim de que um grupo de servidores pudesse ser formado e incorporado às funções estratégicas do Estado (Rouanet, 2005). A proposta de constituir uma elite de administradores capazes de implementar políticas públicas.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988 foi instituído o Regime Jurídico Único para os servidores civis federais e para alguns estudiosos ocorreu um engessamento do aparelho estatal e reinstalação de regras burocráticas universais para a administração direta e indireta (Brasil, 1995). Somado a isso, no período subsequente em meio ao Governo Collor, ocorreram reformas de redução do aparato estatal, com fusão de Ministérios, extinção de órgãos, remanejamento de pessoas,

segundo Costa (2008), um dismantelamento da máquina pública, com forte ideologia neoliberal. Nas pesquisas observa-se uma baixa nas ações de profissionalização do serviço público e até retrocessos, com queda de níveis de remunerações, que só em meados de 1993 voltam a ter recuperação (Brasil, 2002).

A reforma gerencial do Estado brasileiro, chega com força na década de 1990 e traz em seu bojo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e passa a dar diretrizes para as ações de gestão de pessoas no contexto da formação dos quadros institucionais dos órgãos do executivo federal e tem por fundamentação o gerencialismo.

As pesquisas mostram que as experiências da administração gerencial na Nova Zelândia, no Canadá, na Inglaterra e nos Estados Unidos influenciaram países do mundo todo nessa tendência (Denhardt, 2012). Com a flexibilização na gestão, estabelecimento de metas e objetivos, foco nos resultados, entre outras ferramentas do setor privado, como soluções para o serviço público.

No Brasil, os princípios seguiam fortemente vinculados ao das reformas anteriores, entretanto, a principal diferença estava na forma de controle, que deixava de olhar para os processos e focava nos resultados. É neste período que a admissão no serviço público se caracteriza por critérios de mérito com a instituição de concursos públicos regulares, recomposição permanente da força de trabalho, definição de carreiras, avaliação de desempenho e treinamento sistemático, mas para Motta (2013), Paula (2005) e Andion (2012) a administração gerencial é um aprimoramento da proposta neoliberal para a redução do Estado.

Uma das grandes justificativas dos governos é no sentido de que adotaram a abordagem gerencial considerando que poderiam romper com as disfunções do modelo burocrático, como excesso de formalismo, processos lentos e rígidos, dificuldade em lidar com o público, foco nos meios e não nos objetivos e rígida hierarquização da autoridade. Como argumentam Osborne e Gaebler (1994), a burocracia não é apropriada às exigências contemporâneas de flexibilidade, adaptação, produção e qualidade.

Para Secchi (2009, p. 354), a administração pública gerencial pode ser definida como “um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseada em valores de eficiência, eficácia e competitividade”. Tem como focos: o cliente, pois considera o cidadão como um cliente; o gestor com uma cultura empresarial propicia a autonomia e flexibilidade para os gestores; o resultado e o desempenho, com a inserção de metas, indicadores e competição no serviço público (Motta, 2013).

O então governo de Fernando Henrique Cardoso teve as reformas conduzidas pelo ex-Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira, que defendeu, ao contrário dos autores já citados (Paula, 2005; Andion, 2012; Motta, 2013), que tais reformas fortaleceram o Estado e ajudaram a suprir as crescentes demandas da sociedade por serviços sociais e científicos.

Para Bresser-Pereira (2010, p. 116), o Estado eficiente na prestação de serviços “legitima o próprio Estado Social”. Conforme esse mesmo autor:

A Reforma Gerencial foi a resposta a esse desafio ao modificar a forma de administrar a oferta dos serviços. Ela (1) torna os gerentes dos serviços responsáveis por resultados, ao invés de obrigados a seguir regulamentos rígidos; (2) premia os servidores por bons resultados e os pune pelos maus; (3) realiza serviços que envolvem poder de Estado através de agências executivas e reguladoras; e o que é mais importante – (4) mantém o consumo coletivo e gratuito, mas transfere a oferta dos serviços sociais e científicos para organizações sociais, ou seja, para provedores públicos não estatais que recebem recursos do Estado e são controlados através de contrato de gestão (Bresser Pereira, 2010, p. 115).

Em 1998, o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) lançou a Política Nacional de Capacitação dos servidores públicos federais, Decreto nº 2.794 de 1º de outubro de 1998, cujos objetivos expressos no Art. 1º, eram a melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão; a valorização do servidor, por meio da sua capacitação permanente; a adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público; a divulgação e o controle de resultados das ações de capacitação; e a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação.

Contudo, como tais objetivos são difíceis de serem colocados em prática em razão da complexidade que envolve a gestão de pessoas e a formação no serviço público, muitas propostas não foram concretizadas, como já havia ocorrido em

reformas anteriores. Conforme já mencionado, as mudanças na área de pessoas são lentas e graduais, pois implicam mudança de cultura política, organizacional e de gestão.

Um importante destaque de Denhardt (2012) é que a racionalidade instrumental que sustenta a administração gerencial não garante um ambiente moral para as ações e se o foco estiver somente na eficiência a participação democrática pode ser deixada de lado. Valores humanos como liberdade, justiça e igualdade são substituídos pelo cálculo de custos e benefícios, meios e fins (Denhardt, 2012). A esse respeito, Ramos (1981) considera que a lógica instrumental própria de uma sociedade centrada no mercado busca os interesses particulares, foca no cálculo utilitário e no sucesso econômico.

Para Gaetani (2007) apud Camões (2013), de 1995 a 2002 houve um grande esforço do governo federal para capacitar os servidores, inclusive com o desenvolvimento de programas de formação para algumas carreiras. Esses esforços foram mantidos no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Segundo dados do relatório do Comitê Gestor da Rede Nacional de Escolas de Governo, em 2012, havia 194 instituições governamentais, com diferentes trajetórias e formatos, participando da Rede Nacional de Escolas de Governo propriamente ditas, centros de treinamento e capacitação, universidades, universidades corporativas, secretarias de administração de estados e de municípios, e outras instituições de governo interessadas, distribuídas em todas as regiões do país (ENAP, 2012).

É então, nesse contexto, que o Decreto nº 5.707/2006 é publicado e revoga o Decreto Presidencial nº 2.794/98 e institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública direta e autárquica, e vem em regulamentação específica à dispositivos da Lei 8.112/1990. O Art. 2º, inciso II, diz que é a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Este representa um importante marco evolutivo e sua principal premissa é a gestão por competência. É essa norma que vai orientar grande parte do período da Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio, que será aqui analisada.

A inserção do modelo de gestão por competências no serviço público está intrinsecamente ligada ao movimento gerencialista e assim como em diversos países do mundo é utilizada no setor público (OCDE, 2010). Apesar disso, sua implementação em nível mundial, tem enfrentado dificuldades. A maior delas é o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo tendo em vista às especificidades culturais e atribuições particulares das organizações públicas em todo o mundo (ENAP, 2005).

Em 2019, entra em vigor o Decreto nº 9.991, que estabelece a “Nova PNDP” e institui uma nova sistemática de planejamento das ações de desenvolvimento, a partir da adoção do instrumento de planificação Plano de Desenvolvimento de Pessoas, em substituição ao antigo Plano Anual de Capacitação (PAC), além de estabelecer novos critérios para concessão de licenças e afastamentos para participação dos servidores em ações de desenvolvimento, além de uma maior atuação do órgão central do SIPEC no acompanhamento e controle da Política, demandando ajustes na forma de trabalho de órgãos e entidades da administração pública Federal.

Tal normatização é complementada em 2021 com a Instrução Normativa SGP-Enap/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro, que estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da PNDP.

Mesmo com o Decreto nº 9991, nos parece que questões centrais seguem desconsideradas, segundo Soares e Almeida (2013), resgatando a teoria social weberiana, pode-se identificar quatro tipos de racionalidades: a racionalidade prática, que se refere à capacidade humana de calcular meios e fins e que analisa o mundo baseando-se somente em interesses egoístas; a racionalidade teórica, que busca construir explicações holísticas da realidade por meio de significação simbólica ou conceituação abstrata; a racionalidade substantiva ou subjetiva que se manifesta pela capacidade humana de agir considerando valores e avaliando as ações em termos desses valores; e, por fim, a racionalidade formal ou instrumental, que surge com a industrialização; nela, as esferas da vida e a estrutura de dominação relacionada adquirem forma específica.

Como já afirmado anteriormente, na conceituação weberiana, a racionalidade substantiva considera a capacidade de reflexão do indivíduo; sendo assim, é um atributo natural do ser humano que reside na psique (Ramos, 1981). Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal na direção da autorrealização, contrabalançando essa busca de emancipação e autorrealização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo. As chaves para esse balanceamento seriam o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações (Serva, 1997, p. 19).

Resgatando o valor substantivo da administração pública, Denhardt (2012, p. 294) defende que “as organizações públicas deveriam agir, por definição, de acordo com procedimentos democráticos e perseguir resultados democráticos”; essas organizações devem ser guiadas por inclinações teóricas em favor do entendimento e do consenso, da comunicação e do envolvimento.

De acordo com Paula (2005), para se chegar a uma gestão pública democrática, devem ser consideradas três dimensões de gestão, quais sejam: i) a dimensão econômico-financeira, que se relaciona com os problemas no âmbito das finanças públicas e investimentos estatais, envolvendo questões de natureza fiscal, tributária e monetária; ii) a dimensão institucional-administrativa, que abrange problemas de organização e articulação dos órgãos que compõem o aparato estatal, assim como as dificuldades de planejamento, direção e controle das ações estatais e a questão da profissionalização dos servidores públicos para o desempenho de suas funções; e iii) a dimensão sociopolítica, que compreende problemas situados no âmago das relações entre o Estado e sociedade, envolvendo os direitos dos cidadãos e sua participação na gestão pública (Paula, 2005, p. 21). No entanto, como reforça a autora, a administração pública gerencial não conseguiu incluir a dimensão sociopolítica no âmbito da gestão; apesar do seu discurso participativo, a proposta não trata da formulação de políticas públicas e da atuação da sociedade nas decisões que afetam a sua qualidade de vida. O modelo trata basicamente das dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa.

Paula (2005) ainda destaca como outro limite desse modelo de gestão a formação de uma nova elite burocrática, pois considera que o gerencialismo não

superou a burocracia, mas sim, flexibilizou essa burocracia e centralizou as decisões em parte do poder executivo. Também afirma que prevaleceu a visão tecnocrática na política de pessoal. A esse respeito, Tenório (2008, p. 112) esclarece que a tecnocracia é “a supremacia dos técnicos na coisa pública e nos negócios privados”. Conforme o autor, o tecnocrata soluciona o conflito entre as racionalidades instrumental e substantiva de forma acrítica adotando “pressupostos da razão administrativa em nome da eficiência, da eficácia e da efetividade, ou segundo o mais contemporâneo modismo, da tríade qualidade, competitividade e produtividade” (Tenório, 2008, p. 52).

Dessa forma, Tenório (2008) considera como grande contradição da administração pública o fato de os tecnocratas tomarem decisões sem consultar o povo, baseados em uma pretensa racionalidade, mas não são representantes eleitos; prevalecendo, assim, processos antidemocráticos. Ainda que considerando que a administração pública não possa prescindir de atuar com planejamento estratégico, racionalização na utilização de recursos e qualidade na prestação de serviços. No entanto, seus valores primordiais, o bem comum, a virtude, a cidadania, a solidariedade, a democracia, não podem ficar no segundo plano com a adoção de métodos e técnicas da iniciativa privada.

Ora, nesse sentido então, Denhardt (2012) sustenta a necessidade de um novo serviço público, onde a administração pública deve partir do reconhecimento de que a existência de uma cidadania engajada e esclarecida é crítica para a governança democrática, sendo o comportamento humano não apenas uma questão de auto interesse, mas também envolve valores, crenças e preocupações com o outro em uma atuação conjunta.

Acredita-se que as reflexões de Denhardt, Ramos, Paula, Tenório e outros autores trazidos aqui, podem ser integradas à PNDP de diversas formas, pois estas reflexões, ao direcionarem o desenvolvimento dos servidores públicos, instiga a incorporar a promoção de valores e a impulsionar a atuação conjunta, bem como, a incluir elementos que incentivem a participação ativa dos servidores no processo de governança, orientando-os a atuar como facilitadores de uma cidadania mais participativa e informada, com processos que otimizem a ética pública, a

responsabilidade social e o compromisso com o serviço ao cidadão, além de promover práticas que incentivem a colaboração e o trabalho em equipe, fortalecendo a dimensão cooperativa no enfrentamento aos desafios socioambientais, em uma perspectiva inovadora e transformadora, capaz de mobilizar valores e atitudes.

2.2. Gestão por competências

Como ambas as políticas, PNDP e PNEA, são influenciadas pelo modelo de gestão por competência, cabe aqui trazer que este campo de conceituação teórica possui diversos termos, mas, segundo Dutra (2004) principalmente duas grandes correntes para definição no campo das organizações. Uma delas desenvolvida por autores norte-americanos que configura competência como o conjunto de qualificações ou características individuais que viabilizam a realização de determinado trabalho. A outra corrente, representada principalmente por autores franceses, como as realizações, um comportamento observável, da pessoa no ambiente de trabalho.

Ainda a partir do nível individual, há quem trate de forma integrada as duas correntes. Para Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2005), competência trata do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização de determinada atividade, assim como, corresponde ao desempenho expresso por um sujeito no contexto do trabalho. Em uma visão mais construtivista, competência não é apenas o que o profissional sabe fazer, mas sim, o que este efetivamente coloca em prática, e é essa perspectiva adotada no presente estudo.

Para Bitencourt e Barbosa (2004) competência pode ser considerada em três dimensões: o saber, que se refere ao conhecimento, à informação que agrega valor ao trabalho; o saber – fazer: referindo-se às habilidades, ao desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada; e o saber – agir ou querer fazer que se refere às atitudes, à predisposição do profissional em colocar em prática o que se necessita. Complementando, Zarifian (1996) apud Brandão e Guimarães (2001, p. 9) dizem que competência não pode ser considerada somente em termos técnicos, mas sim significa assumir responsabilidades frente à situações de trabalho complexas pelo “exercício sistêmico de uma reflexividade no trabalho”.

Há ainda, alguns autores que tratam as competências a partir de outros níveis, como equipes de trabalho ou organizações. Para Zarafian (1999), as equipes de trabalho possuem competências coletivas ou institucionais que são mais que a soma das competências individuais. Já para Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, tratam do conceito em nível organizacional, um atributo da organização que a torna eficaz e possibilita o alcance dos seus objetivos estratégicos. Para Brandão e Guimarães (2001) as competências individuais e organizacionais se influenciam e se determinam mutuamente. Por meio de uma visão integradora entre competência individual e organizacional possibilitou às organizações a criação de modelos de gestão por competência nos diferentes níveis, identificando as competências necessárias ao alcance de seus objetivos estratégicos (Bitencourt e Barbosa, 2004).

No âmbito das competências individuais não há um consenso entre os autores e também há várias classificações possíveis, por essa razão, é relevante refletir sobre esses conceitos tendo em vista a realidade a que se referenciam e as necessidades a que se destinam. Nesse campo, segundo Souto Maior (2004), competências individuais referem-se à combinação de saberes construídos pelos indivíduos em sua história de vida, à sua formação, seus conhecimentos, habilidades e valores, suas experiências, inclusive profissionais. Em alguns casos ela se subdivide em competências, técnicas, gerenciais e transversais, sendo estas, segundo Coutinho et al. (2020) compreendidas como competências básicas requeridas por todos os atores institucionais. Nesse aspecto, aproxima-se do conceito de competências essenciais, ainda que possam ter uma abrangência mais ampla. estabelecem relações estreitas com outras competências e as potencializam, além de se tornarem basilares em determinados contextos de trabalho.

O modelo por competência, assim como o de gestão estratégica de pessoas, segundo o Relatório da OCDE (2010), tem exercido enorme influência no setor público mundial. Isso porque esse modelo tem demonstrado ser uma forma eficaz de definir os comportamentos necessários para que as pessoas façam bem seu trabalho; e de interligar importantes atividades de pessoal, assegurando a composição das organizações por pessoas competentes que atuam de forma eficaz.

Ressalta Pantoja; Iglesias (2013) que também é necessário considerar os níveis de satisfação das demandas, a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários. Em outras palavras, as autoras reforçam a importância de garantir que os resultados alcançados atendam às necessidades legítimas dos cidadãos. Para Brandão e Bahry (2005), esse processo é composto por fase que perpassam a estratégia organizacional, o mapeamento de competências, formação e desenvolvimento de competências, o acompanhamento, a avaliação e a retribuição.

Além disso, Perry (2007) ao analisar a relação entre o serviço público e a democracia americana, citando Mosher (1982), estabelece quatro premissas essenciais aplicáveis em outros contextos. A primeira ênfase é que as decisões e o comportamento do governo exercem uma influência significativa na sociedade. A segunda ênfase sublinha que essas decisões e comportamentos são fortemente moldados por funcionários administrativos que não foram eleitos. A terceira proposta aponta que o tipo de decisões e comportamentos adotados é condicionado pelas capacidades, orientações e valores dos servidores públicos. Finalmente, o autor observa que esses atributos estão intrinsecamente ligados às origens, formação, educação e associações atuais dos servidores. Com isso, reforça a ideia de que, para desempenhar seu papel de protagonista, é essencial que o servidor público não possua apenas competências técnicas, mas também valores éticos condizentes com a responsabilidade de suas funções.

Desta forma, torna-se evidente que a formação dos agentes públicos é essencial para a consolidação de um Estado verdadeiramente democrático, comprometido com o bem-estar e o desenvolvimento social.

Nesta linha de pensamento, o servidor público deve ir além das competências técnicas e do conhecimento especializado, incorporando valores éticos elevados que influenciam suas habilidades e atitudes no exercício de suas funções. Matheson (2006), apud Matias-Pereira (2009), complementa essa visão, ressaltando que a administração pública contemporânea exige servidores que, além de possuir a competência intelectual necessária para enfrentar desafios complexos, também sejam capazes de interagir com diversos grupos sociais e agir com responsabilidade política

Contudo, considerando que valores democráticos como cidadania, justiça e igualdade devem estar tanto nos resultados quanto nos processos institucionais, incluindo a formação de servidores, sendo a Administração Pública coprodutora do bem público (Abreu; Helou; Fialho, 2013), não parece possível, que a PNDP isoladamente, consiga garantir, perpassando por canais de participação e de articulação dos vários interesses da sociedade, “a incorporação da ação política para a formação de responsabilidade pelo planeta” (Sorrentino et al., 2013), nas formações e, conseqüentemente, nas ações governamentais.

Dessa forma, a PNEA, especialmente por meio dos seus princípios, mas não só, preenche essa lacuna e se apresenta como alternativa viável para a produção do bem público ao ser aplicada de forma integrada à PNDP. Essa integração pode até mesmo contribuir para uma nova visão e papel do Estado, a partir da atuação dos servidores, que se acredita ter o potencial de qualificar e aprimorar a compreensão da ação pública na atualidade, sendo esse o foco, pelo qual se farão as análises.

2.3. O ambientalismo brasileiro e a aterrissagem em Unidades de Conservação

Para que se possa trabalhar a relação da política de formação dos servidores públicos com a de educação ambiental, na análise do presente estudo de caso, vê-se como relevante apresentar antes da PNEA, uma visão geral do movimento ambiental brasileiro, como ele se configura, como chega aos territórios por meio de Unidades de Conservação e sua dimensão pedagógica, considerando que são elementos centrais, presentes na conformação do ICMBio, nas suas competências e respectivamente na atuação dos servidores.

Assim, observa-se que o pensamento ambiental brasileiro se estrutura a partir das rupturas históricas e das influências externas, marcado também pelo pioneirismo de autoras como Maria Novo Vilaverde, cujas contribuições, ainda nos anos 1960, foram fundamentais para a consolidação do campo da educação ambiental e para a compreensão de que esta deve ser entendida como um processo contínuo e transformador, integrando conhecimentos científicos, valores éticos e ações práticas em prol da sustentabilidade (Novo, 1998). Nas décadas de 1970 e 1980, esse

movimento se conforma em articulação com o ambientalismo emergente, a instituição das Unidades de Conservação enquanto política pública territorial organizada e com profundas transformações na administração pública, impulsionadas pela globalização e por medidas voltadas ao desenvolvimento (Legge, 2005). Para melhor compreender as origens e diferentes perspectivas teóricas e políticas desse movimento e da criação do modelo de UCs, é oportuno resgatar as bases históricas e conceituais que posteriormente contribuíram para moldá-las, tal qual previstas hoje no Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC) ao qual o ICMBio faz parte, ainda que, como poderemos observar, ao longo desse percurso tenham surgido de motivações distintas e por vezes antagônicas.

Segundo Pádua (2002), historiador responsável por um importante resgate histórico, foi no fim do século XVIII que iniciaram, de forma mais contundente, mas não hegemônica, as primeiras formulações de uma crítica ambiental no Brasil. A causa provável é influenciada pela percepção da crise econômica que a colônia passa a enfrentar principalmente em função do modo de produção vigente, da intensa concorrência internacional de mesmos produtos e da grande deterioração de ecossistemas. Boa parte dos responsáveis por essas manifestações são em sua maioria pessoas nascidas no Brasil, formadas em Portugal e participantes da escola de pensamento iluminista. E ainda, muitos deles estiveram envolvidos, em algum momento de sua trajetória, na administração pública, seja na metrópole ou na colônia.

Aqui cabe destaque ao papel da formação, ou ausência dela, aos agentes públicos ou aos sujeitos que de alguma forma se relacionam com o campo das políticas públicas, neste caso para fazer frente à crise e necessidade de incremento de modernização da produção agrícola tanto de espécies exógenas quanto para o aprofundamento de conhecimentos de espécies nativas ambas a partir do potencial econômico.

Durante o século XVIII o conhecimento do que se pode chamar hoje de biodiversidade brasileira era bem incipiente no Brasil, ao passo que, desde o século XVI, já eram publicados estudos sobre a utilidade de minerais, da fauna e da flora nas colônias asiáticas, aqui existiam apenas poucos relatos fragmentados. Ocorre que, em expedições, os viajantes começaram a perceber que muitas áreas naturais estavam

sendo perdidas mesmo antes de serem conhecidas e direcionadas à algum fim que beneficiassem a coroa portuguesa e emerge a crítica à destruição ambiental resultante do modo de ocupação e exploração do País, tornando explícito, portanto, o ponto de vista utilitarista sobre habitats e ecossistemas naturais (Pádua, 2002).

Na esfera específica da administração pública a crítica ambiental também encontrou espaço. Rodrigo de Sousa Coutinho, quando Ministro da Marinha e Ultramar em Portugal entre 1796 e 1801, foi bastante influenciado pelas manifestações sobre a necessidade de defesa das áreas naturais e da biodiversidade, especialmente de estoques de madeira para a navegação.

A defesa da abolição da escravidão foi um tema central nas argumentações de José Bonifácio ao longo das duas primeiras décadas do século XIX. Bonifácio acreditava que a homogeneização do povo brasileiro era essencial para o desenvolvimento do país e que a unidade nacional era um pré-requisito para a autonomia e progresso do Brasil. Para alcançar essa unidade, ele propunha a libertação dos cativos e a sua inclusão, junto com os indígenas, na sociedade luso-brasileira.

Durante os anos de 1822 e 1823, Bonifácio teve a oportunidade de implementar essas ideias, assumindo papéis estratégicos na condução do Brasil rumo à independência e permanecendo ativo no Império brasileiro. No entanto, devido às conjunturas políticas da época e, conforme relata Pádua (2002), à oposição de seus projetos aos interesses dos grandes latifúndios que se beneficiavam da grande propriedade e da monocultura de exportação, Bonifácio foi preso em 1823. Ele foi posteriormente exilado na França até 1829, afastando-se da cena política brasileira.

A invasão, o tráfico negreiro e a exploração desenvolvida pelos colonizadores geraram uma forma colonial de ocupação da terra, que moldou as relações: com a natureza, com o outro e consigo mesmo. A vida se estruturou na violência, escravização, opressão e destruição dos ecossistemas, considerando a natureza e certos grupos humanos como mercadorias. A escravidão nas Américas, e especialmente no Brasil, é um marcador significativo social, cultural, territorial e econômico, impactando profundamente a formação da sociedade brasileira, dado que

o país foi o maior importador de escravizados das Américas e o último a abolir a escravidão.

E produziu toda uma estrutura que Boaventura de Sousa Santos (2004) veio a identificar mais tarde como “sociologia das ausências e das emergências” que muito aplicou-se às contribuições de pessoas negras que chegaram ao Brasil por meio de processos de escravização e que foram invisibilizadas e silenciadas, ativamente produzido como não existente.

Seria possível educar para diversidade em uma sociedade marcada pelo colonialismo, pelo machismo e pelo racismo, questiona Gomes (2017). Ela ainda nos faz refletir sobre qual tem sido o lugar ocupado pelos saberes ancestrais, afrodiaspóricos, pelas práticas pedagógicas antirracistas, pela produção de conhecimento negro e pela luta por uma educação descolonizada e emancipatória no cotidiano dos currículos e políticas de formação.

Para Ferdinand (2022), a escravidão está diretamente ligada a destruição do meio ambiente porque ela seria um elemento de transformação ecológica a partir das *plantations*. Um dos traços principais do habitar colonial foi o estabelecimento da *plantation* como a maneira primordial de ocupação: “Um conjunto que compreendia o campo cultivado, as oficinas e o engenho, a casa-grande e as senzalas. A plantation foi a principal forma de ocupação das terras, quer se tratasse de algodão, de índigo, de tabaco ou de cana-de-açúcar” (Ferdinand, p. 49, 2022).

Verifica-se, portanto, nas origens do pensamento ambiental brasileiro uma visão de mundo notadamente antropocêntrica e etnocêntrica, visão essa que embasaria a crítica ambiental formulada pelos intelectuais das próximas décadas. Não só a natureza era vista como fonte de recursos naturais para suprir a economia de uma sociedade, como a escravidão e violência contra indígenas eram condenadas predominantemente em função de seus prejuízos econômicos. Não estava em jogo o debate sobre o valor intrínseco da natureza, a questão da ética e da justiça ou mesmo outras de cunho social, tinha seu foco no eixo da economia nacional.

Com a independência do Brasil surgem formas associativas que marcam o período, como por exemplo a criação da Sociedade Auxiliadora da Indústria Nacional

(SAIN) em 1827 e o Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro (IHGB), dois marcos no pensamento ambiental e na forma com que se organizava e se manifestava há época. E é neste período também que surgem questões mais contundentes da degradação ambiental vinculadas à escravidão, mas ainda de forma insipiente a relação entre estrutura produtiva e social do país e as questões ambientais. Só em meados de 1870, observa-se que nos escritos de André Rebouças¹ surge de forma mais direta a crítica ambiental baseada na lavoura escrava e a degradação ambiental.

Foi também Rebouças o primeiro a propor a criação de parques nacionais no Brasil, em 1876, tendo por base o modelo dos Estados Unidos de 1872, culminando com a criação do parque Sete Quedas e o da Ilha do Bananal (Medeiros, 2006). Sendo que a motivação essencial era trazer benefícios palpáveis para as sociedades locais, parques como importantes propulsores do progresso principalmente por meio do turismo e da pesquisa (Pádua, 2002).

Importante registrar que só após sessenta e seis anos de declarada a independência, que o Brasil promoveu a abolição da escravatura, em 1888, mas o modelo de desigualdades e desenvolvimento baseado no latifúndio e na monocultura persistiu, perpetuando assim os problemas sociais e ambientais, com priorização do progresso econômico em detrimento de considerações éticas, humanitárias e de justiça social.

Na fase do Brasil República destaca-se os questionamentos e propostas trazidas por Alberto Torres², que mesmo controverso por ser considerado autoritário, questionou não só a evolução dos países por meio de um modelo natural para industrial, mas principalmente o modelo adotado no Brasil que se espelhava no desenvolvimento dos países europeus.

O pensamento de Torres fora criticado, exatamente por seu conteúdo autoritário com um Estado intervencionista. Guerreiro Ramos (1961), por exemplo, lembraria que a despeito das observações corretas sobre a sociedade brasileira

¹ André Pinto Rebouças foi engenheiro civil, nascido em Cachoeira, na região do Recôncavo Baiano, no dia 13 de janeiro de 1838, no contexto da Sabinada, lutou na Guerra do Paraguai, foi abolicionista e educador.

² Alberto de Seixas Martins Torres, bacharel em direito, jornalista, político, nascido em Itaboraí, no Rio de Janeiro, pensador social preocupado com a organização social brasileira.

contidas, à guisa de diagnóstico, em sua obra, Torres incidiu no erro fundamental de pensar que a organização do País pudesse ser outorgada de cima para baixo. E também o fato de Torres ter-se apegado ao estudo da identidade nacional para explicar a realidade brasileira é criticado, pois ainda segundo Ramos, Torres errou ao ter “adotado uma concepção psicológica da sociedade, segundo a qual os nossos males poderiam ser erradicados mediante a transformação do caráter nacional”, embora ele reconheça, ainda, ter o autor “muitas contribuições a incorporar na formulação de uma sociologia nacional” (Ramos, 1957, p. 134).

De qualquer forma, é importante reconhecer que o fato de Alberto Torres ter levantado a possibilidade de caminhos alternativos, lhe assegura um lugar significativo no pensamento político nacional e nesse percurso. Ele propôs que no Brasil fossem superados três grandes obstáculos: a noção de infinitude dos elementos naturais, expressa na retórica otimista e laudatória sobre a natureza; a desvalorização dos trabalhadores brasileiros em suas aptidões, supostamente inferiores aos de outras nações; e o mimetismo cultural e econômico, que tinha no modelo ocidental europeu sua referência (Pádua, 1987; Franco e Drummond, 2004).

E para tanto, era premente uma ampla política ambiental, com ela haveria de ser criada uma política de educação e de valorização do trabalho no campo e uma quase recusa à industrialização (Franco e Drummond, 2004). O desenvolvimento, para Torres, passava, não pela industrialização e urbanização, mas sim pela exploração sistemática e racional dos recursos agrícolas, bem como pela preservação dos ecossistemas, o que o leva a desenvolver uma consciência ecológica consideravelmente aguçada para o período histórico no qual viveu.

Ainda na República Velha, Alberto Loefgren³, responsável por orientar a criação do Serviço Florestal e Botânico em São Paulo em 1898, estimulou a criação de um código e de um serviço nacional de florestas que garantissem o regramento e o uso racional desses recursos. Estimulou também a criação de parques nacionais, sendo o responsável por orientar a aquisição de terras pelo governo federal para constituir

³ Alberto Loefgren era de origem sueca e chegou ao Brasil aos 20 anos, em 1874, iniciando sua atuação na Companhia Paulista de Estradas de Ferro como engenheiro-arquiteto e a partir de 1886 como botânico e meteorologista da Comissão Geográfica e Geológica de São Paulo.

uma Estação Biológica em Itatiaia, o que veio a ser posteriormente o primeiro parque nacional do Brasil. No entanto, foram grandes as dificuldades de convencer o governo estadual a concretizar a regulamentação legislativa do uso dos bens e atrativos naturais.

A partir de 1930, um destaque é para a participação de personalidades e intelectuais já envolvidos em funções de governo ou com alguma influência sobre ele. Boa parte dessas pessoas, cientistas e naturalistas, atuavam também por meio de instituições científicas, entre as quais o Museu Nacional do Rio de Janeiro, com destaque para Alberto Sampaio, Frederico Carlos Hoehne, Berta Lutz, Armando Magalhães Correa, Cândido de Mello Leitão e Paulo Roquette-Pinto. Foram eles as principais pontes entre as demandas apontadas pela sociedade diante do problema da conservação e as instâncias governamentais, promovendo a inserção de regulamentos ou aspectos ambientais nos instrumentos normativos e legislativos do Estado. E movimento culminou com a elaboração de algumas legislações da área ambiental, dentre elas o Código Florestal em 1934 (Dean1996; Drummond, 1999).

A institucionalização de áreas protegidas sob a tutela da lei, como parques nacionais, estaduais e municipais e florestas nacionais definidos no Código Florestal, deu início ao que viria a ser posteriormente uma importante dimensão da política ambiental brasileira, o SNUC sendo que a maior parte do Código versava sobre a exploração florestal, evidenciando a coexistência entre medidas de extrema proteção da natureza e com viés produtivista, com predomínio deste (Drummond, 1999).

Assim, a publicação de legislações ambientais a partir de 1930 foi resultado tanto do viés desenvolvimentista do Estado quanto de alguma influência das reivindicações de intelectuais preocupados com o problema da degradação da natureza. As esparsas associações de proteção à natureza direcionavam-se para a criação de áreas protegidas de preservação total, mas também desenvolviam atividades em prol da melhoria da produção agrícola e do incentivo à silvicultura (Drummond, 1999). Entretanto, para alguns intelectuais da época, a divulgação das informações e a educação eram questões essenciais, onde a degradação da natureza era parte da ignorância ou de atos intencionais daqueles que só consideravam o lucro imediato, sendo necessária ampliar a divulgação de informações sobre a natureza e

de criação de leis que o interesse público fosse superior ao privado (Franco e Drummond, 2005).

Nesse contexto o Parque Nacional (PARNA) de Itatiaia foi criado em 1937, sendo o primeiro do Brasil selando um forte vínculo entre pesquisa científica e proteção da natureza por meio de legislações. E em 1939, já sob a regulamentação do Código Florestal, são criados os PARNAs da Serra dos Órgãos e do Iguaçu.

Após um período longo de medidas insignificantes, em 1958 foi criada a Fundação Brasileira para a Conservação da Natureza (FBCN), instituição que desempenhou papel central na política de áreas protegidas até a década de 1990 (Dean, 1996). A FBCN conseguiu, por ação de um de seus fundadores, participar da elaboração do Código Florestal de 1965 e, a partir de 1969, passou a atuar diretamente por meio de convênios com o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF), então responsável pela gestão de PARNAs e Florestas Nacionais (FLONAs), também já criadas. (Franco e Drummond, 2009).

De 1964 e ao longo do período da ditadura militar, para Dean (1996) as questões ambientais praticamente se resumiram na tradução pelos militares às questões de segurança nacional e integridade territorial. O projeto RADAMBrasil, criado em 1970 como instrumento do I Programa Nacional de Desenvolvimento (PND), mapeou áreas potenciais para criação de UCs. Seu objetivo era realizar o mapeamento extensivo do patrimônio natural das regiões Norte e Nordeste a fim de fornecer subsídios para projetos específicos. Na vigência do I PND foram criados o PARNA da Amazônia e a FLONA do Tapajós (Costa, 2000).

As pressões internacionais após a Conferência de Estocolmo em 1972 haviam forçado a internalização de medidas ambientais na estrutura da gestão federal, embora o governo brasileiro tivesse rechaçado a possibilidade de retrain seu crescimento econômico em nome da preservação ambiental. Do ponto de vista oficial era justamente o atraso tecnológico e industrial o agente da degradação ambiental. Um dos resultados das pressões foi a criação da Secretaria Especial de Meio Ambiente (SEMA), com o propósito de gerir Estações Ecológicas (EE) e Áreas de Proteção Ambiental (APA) e muitas UCs são criadas a partir de 1970, principalmente na Amazônia.

É também nesse período, considerando a gestão das unidades de conservação, que Turner (1978) argumenta que a educação compõe um processo transformador, capaz de integrar conhecimentos ecológicos, valores éticos e ações práticas para promover a sustentabilidade. Sua defesa pela educação ambiental passa por propor ações inclusiva e participativas, que envolvam indivíduos e comunidades na busca por soluções para os desafios ambientais.

E, como bem destacam Franco e Drummond (2009) a FBCN vem a se constituir no braço técnico especializado do IBDF e pautava sua atuação pela colaboração com o Estado e assim ampliava sua capacidade de atuação e de influenciar decisões políticas e outro é no fim da década de 1980 foram criados núcleos descentralizados nos estados por organizações não governamentais, como os da Biodiversitas e Funatura, e que por atuação de seus membros, influenciaram a elaboração do anteprojeto de Lei do SNUC.

Desse modo, as UCs passam a compor um importante instrumento territorial da Política Ambiental brasileira. Segundo Benatti (2001) apud Capobianco (2001), elas são uma especialização das áreas protegidas e resultam de um processo histórico que, embora não possa ser descrito como uma evolução linear, tem suas bases epistemológicas e políticas forjadas desde o período colonial. Foram profundamente influenciadas pelas concepções e preocupações ambientais surgidas durante o projeto de expansão mercantilista, sob o regime de exploração europeu no século XVI, em que a degradação ambiental foi elemento marcante (Dean, 1996; Pádua, 2002).

Desde as primeiras reivindicações no Brasil pela criação de áreas legalmente constituídas, passando pelas influências do movimento ambiental brasileiro nas décadas de 1970 e 1980, as concepções do que viriam a ser as atuais UCs foram fecundadas por diferentes motivações e compreensões sobre a relação entre sociedade e natureza e sobre as bases da crise ambiental.

Nesse percurso, merece destaque o papel de Paulo Nogueira-Neto, considerado um dos pioneiros da política ambiental brasileira, que em 1973 assumiu a Assessoria de Proteção e Promoção Ambiental (APPA), vinculada ao governo federal e precursora da Secretaria Especial do Meio Ambiente (SEMA). Segundo ele:

“Na época, era preciso convencer de que meio ambiente não era apenas florestas ou fauna, mas sim uma dimensão essencial do desenvolvimento. A criação da SEMA e do CONAMA significou um avanço inédito, pois deu legitimidade institucional e trouxe a sociedade civil para o debate.” (Nogueira-Neto, 2010, p. 87).

Essa institucionalidade nascente foi fundamental para colocar a questão ambiental na agenda nacional, especialmente no período pós-Estocolmo (1972). Na década seguinte, com a criação da Política Nacional de Meio Ambiente, Lei nº 6.938/1981 e do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), consolidou-se um marco normativo que forneceu bases para a gestão ambiental no país, introduzindo princípios, instrumentos e a noção de controle social na formulação das políticas.

Ao mesmo tempo, o protagonismo da sociedade civil foi decisivo nesse processo. José Lutzenberger e a criação da Associação Gaúcha de Proteção ao Ambiente Natural (AGAPAN), em 1971, ilustram a emergência de um ambientalismo crítico e combativo, que questionava frontalmente os modelos de desenvolvimento predatórios. A AGAPAN e outros movimentos sociais dos anos 1970 mobilizaram a opinião pública, denunciaram casos de degradação ambiental e pressionaram o Estado a implementar políticas mais consistentes de proteção da natureza, influenciando também a construção de categorias de UCs mais voltadas à proteção integral (Lutzenberger, 1976).

Portanto, se por um lado as UCs são parte de uma estratégia estatal para enfrentar a degradação ambiental, por outro lado expressam uma heterogeneidade de motivações e de compreensões históricas sobre como responder a esse problema. No campo ambiental contemporâneo, as justificativas para sua criação ainda se vinculam tanto ao enfrentamento da exploração insustentável da natureza quanto à garantia do direito territorial de povos e comunidades tradicionais. Pretende-se, com elas, reger o uso dos ecossistemas, assegurar a manutenção da biodiversidade, dos processos ecológicos e dos serviços ambientais, e, pela ação dos movimentos sociais, garantir a reprodução social de populações que dependem diretamente desses territórios para sua sobrevivência (Franco; Drummond, 2004).

No campo ambiental contemporâneo muitas são justificativas para a criação de UCs que de forma geral referem-se ao enfrentamento da degradação ambiental

causada pela exploração desenfreada e insustentável da natureza e à garantia do direito territorial de povos tradicionais, ou ambas. Pretende-se com elas regar o uso dos ecossistemas, garantir a manutenção da biodiversidade, de processos ecológicos e serviços ambientais, bem como, pela ação dos movimentos sociais, garantir a reprodução social de populações que dependem diretamente dessas áreas naturais para tal (Franco e Drummond, 2004;).

Sendo a crise ambiental um produto social, não é possível falar nos objetivos das UCs e na atuação dos servidores nestes territórios sem considerar um profundo comprometimento com o campo educacional. Criar bases para conservação não é suficiente, necessário se faz construir estruturas sólidas para a transformação das relações sociais nesse cenário de crises e continuada produção da degradação ambiental e social que testemunhamos. Ela é assim uma dimensão essencial nas políticas públicas ambientais, incluindo-se aí as UCs.

A PNEA tem sido historicamente reivindicada para promover a valorização da natureza, a criação de conhecimentos e a construção de valores que possibilitem o enfrentamento desse quadro de crise ambiental (Carvalho, 2006). A dimensão pedagógica relacionada aos problemas ambientais é, inclusive, uma demanda mesmo antes da formulação do que se pode chamar de questão ambiental, ou seja, desde as primeiras preocupações ambientais e, portanto, antes de uma política ambiental reconhecida como tal (Pádua, 2002).

Nessa perspectiva, segundo Marcos Sorrentino et. al, a política pública de educação ambiental brasileira se coloca comprometida com a:

estratégia para superar o paradigma da racionalidade instrumental que operou, no Brasil e no mundo, silenciamentos opostos à participação, à emancipação, à diversidade e à solidariedade (Sorrentino et. al., 2005, p. 287).

2.4. A Política Nacional de Educação Ambiental

Ao estudar sobre as políticas públicas, é necessário compreender as relações entre Estado e sociedade em diversos momentos (formulação, implementação e avaliação) para entender suas prioridades, o nível de democracia, o potencial de

relação com outras políticas, o funcionamento das instituições e o papel dos diversos atores envolvidos no processo de ação governamental.

Nessa perspectiva, já de antemão, a presente seção se insere na esfera da política, representada pela terminologia *policy*, que se refere ao processo pelo qual são elaborados os conteúdos das decisões políticas e implementados programas de ação pública em torno de objetivos explícitos (MULLER; SUREL, 2000; FREY, 2000). Ainda segundo os autores, essa distinção teórica integra ainda outros dois termos centrais: *politics*, que diz respeito ao jogo de poder, às disputas entre atores sociais e institucionais e às correlações de força que moldam o processo decisório; e *polity*, que remete à dimensão institucional e normativa, ao arcabouço jurídico e organizacional que estrutura e dá estabilidade ao sistema político. Juntas, essas três esferas: *policy*, *politics* e *polity*, permitem uma compreensão mais abrangente das políticas públicas, articulando seus conteúdos, processos e instituições.

Segundo Capella (2018), ainda é relevante trazer que, no processo de formulação de políticas públicas tem-se dois principais elementos, uma é a definição da agenda e outros a definição das alternativas. O primeiro envolve a dimensão do direcionamento da atenção que se dará em torno de questões ou problemas específicos. O segundo, está voltado para a exploração e definição do desenho de plano possível para a ação.

Assim, compreende-se a EA como uma política pública, inserida nas agendas políticas, por meio da produção de documentos como legislações, programas, projetos e normas, que se desdobram nas áreas da educação formal e não formal, para serem implementadas (Sorrentino et al., 2005; Biasoli & Sorrentino, 2018).

Cabe neste contexto, resgatar um panorama dos marcos históricos da EA na agenda política, considerando a perspectiva de Sorrentino et al. (2005) que ressalta que, ao resgatar a política é torna fundamental para que se estabeleça uma ética da sustentabilidade resultante das lutas ambientalistas e com isso, busca-se qualificar as análises realizadas neste estudo.

E percorrendo esse percurso histórico, observa-se que já na década de 60, diversas atividades sinalizam um movimento internacional no campo da educação

ambiental, dentre elas o lançamento do livro “Primavera Silenciosa” de Rachel Carson, em 1962, que já pode ser considerado um marco nessa trajetória. Em 1965 surgiu o termo “Educação Ambiental” (ou Environmental Education, em inglês), durante a Conferência de Educação da Universidade de Keele, na Grã-Bretanha. A expressão surgiu a partir das preocupações de numerosos grupos ao redor do mundo sobre caminhos que a humanidade traçava em relação ao meio ambiente, principalmente diante de tantas catástrofes que estavam acontecendo.

Mas é na década de 70 que a agenda internacional e nacional da educação ambiental tem maior concretude. No contexto brasileiro, destaca-se uma forte emergência dos movimentos ambientalistas aliados às lutas libertárias e democráticas, antes mesmo de iniciativas de institucionalização.

Outro importante ator político coletivo, nesse período, são os movimentos negros, que segundo Gomes (2017) principalmente, mas não só, a partir da década de 70, produz, constrói, sistematiza e articula saberes emancipatórios. Buscam contribuir com a construção das sociedades e da educação como espaços/tempos mais igualitários, democráticos, justos para todos e com bases em outras epistemologias.

Já, dentre as principais mobilizações mundiais, para repensar o desenvolvimento da sociedade por meio da EA, temos em 1972 a primeira Conferência sobre o Meio Ambiente Humano das Nações Unidas, em Estocolmo, na Suécia, com o objetivo de discutir de maneira global as questões ambientais, onde a educação ambiental foi considerada essencial para a superação da crise ambiental mundial e que culminou com a Declaração de Estocolmo, estabelecendo princípios que destacam a importância da educação e da formação de indivíduos e instituições para a promoção do desenvolvimento sustentável, que até hoje são trazidos como referência especialmente no campo da responsabilidade ambiental.

Embora, de forma mais oficial, a posição do Brasil na Conferência tenha sido controversa aos interesses ambientalistas defendidos em Estocolmo, a resposta do governo brasileiro, por meio do Ministério do Interior e o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral foi a proposição ao Presidente da República da criação da Secretaria Especial do Meio Ambiente (SEMA).

Dentro do Estado brasileiro, a SEMA foi a primeira estrutura governamental que teve como título o meio ambiente, com o objetivo de viabilizar uma gestão ampla e centralizada do tema e que fora constituída pelo Decreto nº 73.030, publicado no Diário Oficial da União (DOU) em 30 de outubro de 1973, como um órgão autônomo e de administração direta, que inaugura uma nova fase nacional, onde podemos identificar em suas atribuições o desenvolvimento de capacitações da sociedade para as questões ambientais.

Em entrevista para a *Revista Interior*, Paulo Nogueira Neto, primeiro Secretário Especial do Meio Ambiente, que atuou no cargo por doze anos, afirmou:

A própria Secretaria Especial do Meio Ambiente é resultado direto de Estocolmo. A delegação brasileira que foi à conferência – presidida pelo Ministro Costa Cavalcante, que se fazia acompanhar de Henrique Cavalcante, então Secretário-geral do Ministério do Interior, - sentiu vivamente que aquele era o momento de produzir modificações, visto que o Brasil, até então, mantinha uma posição muito cética – para ser elegante -, em relação ao meio ambiente. Na verdade, qualquer iniciativa ambiental era sempre recebida com suspeita, como um possível entrave ao progresso (Nogueira Neto, 1982. p. 13)

Nesse momento, com as recomendações emanadas pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e Cultura (UNESCO) no sentido de contribuir significativamente para a renovação do processo educativo, referente a implantação da EA nos sistemas de ensino, surge a diretriz da aplicação de forma ampla e para todas as pessoas, a fim de possibilitar na formação conhecimentos, atitudes e valores éticos necessários à compreensão dos problemas ambientais, ao compromisso e à participação ativa na melhoria da vida e da proteção do meio ambiente, a EA ganha também o caráter interdisciplinar e de participação cidadã segundo Santos, R. S. S. (2015).

Em 1975, é realizado o Encontro Internacional sobre Educação Ambiental em Belgrado, na Sérvia, com a consolidação do Programa Internacional de Educação Ambiental da UNESCO, com a Carta de Belgrado. Outras Conferências e encontros internacionais aconteceram na sequência como a Conferência Sub-regional de Educação Ambiental para a Educação Secundária, em Chosica, no Peru (1976).

Em 1977, o grande destaque é para a Conferência Intergovernamental sobre Educação Ambiental em Tbilisi, na Geórgia, cujo documento oficial estabelece as finalidades, objetivos, princípios e estratégias para a promoção da EA com a publicação da Declaração de Tbilisi e onde foi instituído o Programa Internacional de Educação Ambiental, com definição de seus objetivos e suas características, assim como as estratégias para o plano nacional e internacional da EA. Dentre os pontos orientadores do programa, já constavam o caráter contínuo, multidisciplinar, integrado às diferenças regionais e voltado aos interesses nacionais.

Nesse momento um grande passo para a compressão das especificidades da transição da educação conservacionista para a educação ambiental, Tanner (1978) identifica diferenças significativas entre essas abordagens. A educação conservacionista, segundo o autor, concentra-se no ambiente não humano, sendo frequentemente chamada de “estudo da natureza”. Com um enfoque mais rural, baseia-se nas ciências naturais e busca transmitir os impactos das atividades humanas na natureza, propondo soluções tecnológicas para enfrentá-los. Nessa perspectiva, o problema ambiental é entendido como resultado do desconhecimento dos princípios ecológicos, o que, em muitos casos, leva a comportamentos inadequados.

Por outro lado, Tanner (1978) destaca que a educação ambiental amplia esse escopo ao incluir o ambiente humano, com especial atenção ao contexto urbano, promovendo uma articulação mais abrangente entre o mundo natural e o social. Essa abordagem transcende os conteúdos biologizantes das ciências naturais e incorpora dimensões socioeconômicas, políticas e culturais, conectando-se às ciências sociais e humanas. Essa ampliação conceitual e prática reflete os avanços da Conferência de Tbilisi. Passados mais de 40 anos, é ainda considerada um marco na consolidação da educação ambiental e seus princípios constituem-se como fundamentais para a elaboração de programas de EA no mundo todo.

Na década de 80, novas perspectivas foram adotadas para as políticas de educação ambiental, com um foco mais voltado no desenvolvimento sustentável, sob influência dos resultados do Congresso Internacional da UNESCO no Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente sobre Educação e Formação Ambiental

(Moscou, 1987). Neste evento foi finalizado e divulgado o Relatório Brundtland intitulado “Nosso Futuro Comum”, o qual propôs o conceito de desenvolvimento sustentável, visando atender às necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Tal documento fundamentou mais a frente as ações da UNESCO (Década para o Desenvolvimento Sustentável – 2005/2014) e outras ações que se incorporaram às agendas políticas nacionais.

Entretanto, Layrargues e Sato (2024), trazem uma reflexão crítica e atual sobre tais propostas do desenvolvimento sustentável, e argumentam que as promessas fracassaram no cumprimento dos objetivos declarados de justiça social, cooperação entre países, distribuição de riquezas, preservação ambiental e conservação da biodiversidade, segurança alimentar e muitos outros, se mostrando insuficiente e em grande medida incoerente, esvaziado de ações concretas às necessidades das gerações que nos antecederam, das presentes e futuras. Talvez uma incoerente carta de boas intenções, inviabilizada em sociedades centradas na racionalidade econômica, no crescimento ilimitado e na acumulação contínua de capital, que Guimarães (1995, p. 118) define como “a tendência inercial do sistema para resistir à mudança, promovendo a aceitação do discurso transformador para garantir que nada mude”.

Ainda assim, observa-se que é nesse contexto de questionamento e proposição dos movimentos sociais e acordos internacionais controversos, juntamente com o crescente fortalecimento da participação em espaços de decisão de organizações não governamentais, que culminaram, dentre outras deliberações, com a publicação em 1981, da Política Nacional de Meio Ambiente (PNMA), Lei nº 6.938/1981, que diz:

Art 2º - A Política Nacional do Meio Ambiente tem por objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar, no País, condições ao desenvolvimento socioeconômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana, atendidos os seguintes princípios:

(...)

X - educação ambiental a todos os níveis de ensino, inclusive a educação da comunidade, objetivando capacitá-la para participação ativa na defesa do meio ambiente (Brasi, 2008).

No texto da PNMA, se introduz a responsabilidade de ofertar a educação ambiental a todos os níveis de ensino, inclusive a educação nas comunidades não-escolares, objetivando capacitá-las para participação ativa na defesa do meio ambiente, assim como o Parecer nº 226/1987, do Conselho Federal de Educação, estabelece a inclusão da EA nos currículos das instituições educativas. Toda essa regulamentação da EA no Brasil deu grande força para a sua incorporação nas políticas públicas, incluindo sua efetivação na educação, vindo a se consolidar nos anos de 1990, Carvalho (2008).

Ainda nesse contexto, temos em 1988 a promulgação da Constituição Federal, que institui a obrigatoriedade da EA em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente (Sorrentino et al., 2005), enunciando no:

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

§ 1º Para assegurar a efetividade desse direito, incumbe ao Poder Público:

(...)

VI - promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente (Brasil, 2008)

Em 1992 realizou-se a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Eco-92, sediada no Rio de Janeiro, Brasil. Este evento trouxe o conceito de desenvolvimento sustentável e o lançamento da Agenda 21 global. A década foi ainda marcada pela constante participação das organizações da sociedade civil nas reuniões, espaços de participação, encontros e eventos multiformes paralelos, sobre temas globais, para contribuir na construção de agendas políticas dos Estados.

A sociedade civil brasileira teve um papel ativo e consagrado nos processos preparatórios de todas as conferências, negociações e tratados firmados sob a égide das Nações Unidas, a Rede Brasileira de Educação Ambiental (REBEA) é criada em 1992.

Os documentos oficiais da década das conferências internacionais foram fontes orientadoras para as políticas públicas. Nessa década, temos o lançamento do Tratado de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis e Responsabilidade Global, em 1992, construído durante o Fórum Global das Organizações Não-Governamentais, simultaneamente à reunião de chefes de Estado da Rio-92, assumido pela Política e Programa Nacional de Educação Ambiental e tem sido parte dos referenciais orientadores de diferentes pautas de discussão das agendas políticas, especialmente no contexto brasileiro, bem como a Carta de Terra em 1992-2000.

O IBAMA, que fora criado em fevereiro de 1989, institui em 1992 os Núcleos de Educação Ambiental nas Superintendências das vinte e sete unidades da federação e passa a promover processos formativos a fim de impulsionar a criação de instâncias e programas de EA descentralizados nos estados. Ainda nesse cenário de efervescência política no campo ambiental, em 1993, o deputado Fábio Feldmann apresenta o Projeto de Lei nº 3.792/1993, primeira proposição legislativa com vistas à criação de uma Política Nacional de Educação Ambiental, que se tornaria um marco precursor da futura Lei nº 9.795/1999. Essa iniciativa legislativa reforçou a incorporação da dimensão ambiental no planejamento educacional brasileiro e pavimentou o caminho para a institucionalização da EA como política pública.

Em 1994, inspirados pelos compromissos internacionais e pela Carta Magna brasileira, surge o Programa Nacional de Educação Ambiental (PRONEA), que, segundo Marcato (2002), promove politicamente a institucionalização da EA no Brasil, em um arranjo de gestão compartilhado pelos então Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e Amazônia Legal, criado também em 1992, e pelo Ministério da Educação e do Desporto, em parceria com Ministério da Cultura e Ministério da Ciência e Tecnologia

Todavia, em 1996, por meio da Câmara Técnica Temporária de Educação Ambiental, criada no ano anterior no âmbito do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA), se discute o documento intitulado “Subsídios para a Formulação de uma Política Nacional de Educação Ambiental”, elaborado pelo MMA/Ibama e MEC (Brasil, 2023). E no mesmo ano, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, nº 9.394/1996,

contempla a compreensão do ambiente natural. Bases importantes para o Curso de Introdução à Educação no Processo de Gestão Ambiental, criado pela Coordenação-Geral de Educação Ambiental do IBAMA, em 1997, com foco na formação de diferentes sujeitos para atuação na gestão ambiental, com vista a desenvolver capacidades (Brasil, 2023) e nesse mesmo ano é realizada a I Conferência Nacional de Educação Ambiental que resulta na Declaração de Brasília para a Educação Ambiental.

No âmbito internacional nesse mesmo período é publicado um importante documento que é o Relatório Delors (1998), que propôs os quatro pilares da educação: aprender a conhecer, a fazer, a viver juntos e a ser. Esses pilares são fundamentais para uma educação pluralista que valoriza as identidades locais, tendo a educação como indispensável à humanidade na sua construção dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social e marco inicial para o processo de desenvolvimento de políticas e programas educacionais.

Em 1999, um grande marco da EA é alcançado, com a publicação da Lei nº 9.795 que institui a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA). De acordo com seu Art. 2º da referida Lei, a educação ambiental é um componente essencial e permanente da educação nacional, devendo estar presente, de forma articulada, em todos os níveis e modalidades do processo educativo, em caráter formal e não-formal (Brasil, 1999), concomitante é criado o Programa Nacional de Educação Ambiental, junto à Secretaria Executiva do Ministério do Meio Ambiente, e um dos primeiros reflexos no campo da formação profissional é, para Morales (2009), a incorporação de disciplinas optativas, programas e cursos interdisciplinares e implementação de cursos de pós-graduação na área de educação e meio ambiente.

A pauta da agenda política do Brasil é, portanto, mais intensamente ocupada pela educação ambiental a partir do século XX. Para Muceniecks (2016), este novo arranjo decorreu, em grande parte, forçado pelos resultados dos eventos internacionais que tornaram a problemática ambiental efetiva na pauta das agências internacionais e para a agenda política dos Estados nacionais, desdobrando-se na criação de leis, programas e instituições governamentais específicas para o meio ambiente.

É também nesse período que Morin (2000) enfatiza a necessidade de uma educação que reconheça a complexidade e a incerteza, promovendo uma ética da compreensão e um pensamento reformador. Essa abordagem contribui para o fortalecimento de uma EA que respeite a diversidade e prepare os indivíduos para enfrentar desafios históricos e ambientais.

O século XXI segue com grandes eventos mundiais, em 2002, a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, convocada pela Organização das Nações Unidas (ONU), denominada também de Rio+10, com o objetivo de revisar o progresso alcançado na implementação dos resultados da RIO-92, que reconheceu, por meio da Resolução 57/254 o papel crucial da educação e designou a Década de Educação para o Desenvolvimento Sustentável.

A EA permeou também a estratégia de implementação das unidades de conservação no Brasil, prevista mesmo que de forma tímida, em 2000, na Lei nº 9.985 do Sistema Nacional de Unidades de Conservação, associada à recreação, turismo e no objetivo de algumas categorias de unidades. E ainda, nacionalmente, na esteira da regulamentação da PNEA, foi publicado o Decreto nº 4.281, de 25 de junho de 2002. Nesse período ainda, a PNEA conquista, em 2004, nova versão do Programa Nacional de Educação Ambiental (ProNEA).

Este processo de avanço das políticas públicas de EA contou com o protagonismo do Órgão Gestor da Política Nacional de Educação Ambiental, criado em 2003, com a institucionalização do Departamento de Educação Ambiental do Ministério do Meio Ambiente (MMA) e da Coordenação Geral de Educação Ambiental do Ministério da Educação e Cultura. A partir de então incrementou-se e intensificou-se a presença da EA nas normas legais e nas políticas públicas.

Essa parceria interministerial, muito inovadora e arrojada, possibilitou a implantação de programas e projetos junto às redes públicas de ensino e demais espaços educadores, tais como as unidades de conservação, comitês de bacias hidrográficas, entre outros (Sorrentino et al., 2005). Um destaque é o I Encontro Governamental Nacional sobre Políticas Públicas de EA, realizado em 2004, em Goiânia, que contou com a participação de gestores públicos das áreas de educação

e meio ambiente, da esfera federal, estadual e municipal, com o objetivo de diagnosticar os principais desafios ao enraizamento da EA no país (Brasil, 2023).

Fundamentada na PNEA, em 2006, equipes do MMA e do IBAMA iniciam o processo de elaboração da Estratégia Nacional de Comunicação e Educação Ambiental (ENCEA) no âmbito do SNUC, que culminaria com um documento que sistematiza diretrizes para a instituição de polícias públicas e privadas de EA e comunicação em UCs (MMA e ICMBio, 2011), e em meio a este processo, em 2007, é criado o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) assumindo parte das atribuições do IBAMA, que tem extinta sua Coordenação-Geral de Educação Ambiental (CGEAM), posteriormente sendo institucionalizada a EA no ICMBio e no IBAMA, mas em estruturas muito aquém das necessidades. Cabe aqui saltar no tempo e registrar que em 2024, no IBAMA, foi criado o Centro Nacional de Educação Ambiental a partir da nova estrutura regimental instituída pelo Decreto nº 12.130/2024.

Voltando à sequência cronológica, podemos ainda citar na década 2000, uma vasta gama de iniciativas brasileiras implementadas no escopo da PNEA e do ProNEA com interface para a formação de servidores público, com destaque para a Criação das Comissões Interinstitucionais de Educação Ambiental (CIEA), realização de Conferências Nacionais de Meio Ambiente em suas versões para adultos e jovens, fomento à pesquisa e extensão em diferentes níveis de ensino, além da sua transversalização, como por exemplo, junto ao Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (Brasil, 2023).

Um exemplo que se destacou, foi o Programa Nacional de Formação e Capacitação de Gestores Ambientais (PNC), com maior representatividade junto aos gestores e técnicos municipais e que desde a sua criação, em 2005, até o final de 2008, envolveu cerca de sete mil pessoas em processos formativos; um percentual de 14% de pessoas envolvidas com a gestão ambiental local há época. (MMA, 2008)

Em 2012, a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável chamada de Rio+20, no Brasil, discutiu a sustentabilidade e retomou os temas tratados na Eco-92. Neste contexto, a EA não foi o ponto central, mas sim, tratada em atividades paralelas. Uma forte preocupação levantada foi a necessidade

de se fortalecer o multilateralismo, reduzir o déficit democrático e proporcionar maior integração entre as dimensões social, econômica e ambiental do desenvolvimento sustentável.

Na agenda da Rio+20 também foram definidos os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) com meta para 2030. Neste mesmo ano no Brasil, o Conselho Nacional de Educação aprovou as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental (DCNEA), com vista inclusive, de contribuir com a inclusão da EA nos currículos dos cursos de formação de professores com a “construção de conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades, atitudes e valores sociais ao cuidado com a comunidade de vida, a justiça e a equidade socioambiental e a proteção do meio ambiente natural e construído” (Brasil, 2012, Art. 3)

Entretanto, mesmo com inúmeros avanços da EA nas políticas públicas especialmente entre os anos de 2000 e 2010, excetuando a formação de professores, nos parecem incipientes os estudos e iniciativas de formação profissional dos servidores públicos, como parte de uma formação cidadã, ética e democrática, abarcada no âmbito da PNEA.

Importante registrar também que vários retrocessos ocorreram na sequência, com o auge no sistemático desmonte das políticas públicas de educação ambiental no governo federal entre 2019 e 2022, caracterizado pela extinção de estruturas institucionais como o Departamento de Educação Ambiental do MMA e a Coordenação-Geral de EA do MEC, descumprimento de marcos legais como a PNEA (Lei nº 9.795/99) e drástica redução orçamentária, resultando na fragilização da implementação da educação ambiental como política de Estado (ROSA et al., 2022).

Em contraposição a isso, Ortega e Caride (2024) destacam a importância da EA e que esta deve se posicionar como motor de transformação social, integrando-se às práticas cotidianas e às instituições, sem perder sua postura crítica e reflexiva. Ortega (2024) enfatiza que a EA deve se reconfigurar constantemente para atender às necessidades emergentes e às mudanças locais e globais.

Nesse sentido, a educação ambiental, na formação de distintos atores, dentre eles os servidores públicos, como campo de reflexões, saberes e práticas orientadas

à transformação dos sujeitos e da sociedade segundo Ortega (2024), deve estar presente com um maior ingrediente político que lhe faça incorporar-se nos diferentes momentos da vida das pessoas e das instituições, sem jamais renunciar a sua postura e abordagem crítica, reflexiva e propositiva, aberta, inclusiva, oportunizando transformações social que permitam a construção de uma nova sociedade. Ainda segundo o autor, a EA e seus promotores deverão estar mais bem posicionados, social e institucionalmente, e contar com maiores elementos de clareza sobre seus níveis de responsabilidade e possibilidades concretas de atuação e se reconfigurar constantemente para atender às necessidades emergentes e às mudanças globais.

Novo apud Ortega (2024) e Meira (2024) destacaram a EA como um campo essencial para influenciar decisões políticas, enfatizando que ela deve ser praticada nos espaços onde as grandes questões sociais, econômicas e ambientais são debatidas. Como lembrado por Villaverde (2024) e dito na Rio 92, “a Educação Ambiental é um ato político baseado em valores para a transformação social”. Conforme essa mesma autora:

Não nos interessa gerar somente um conhecimento erudito. Precisamos que as pessoas que passam por nossos programas compreendam que a finalidade última do processo formativo é tomar decisões, é aprender a viver e gerir de uma forma diferente, comprometer-se com a mudança em direção a sociedades sustentáveis, ecológica e socialmente viáveis. (Novo apud Ortega, 2024 p. 180)

Freire (1987) destaca que, ao perceber-se como parte integrante de uma realidade antes considerada “inexorável”, o homem descobre sua capacidade criadora e seu potencial transformador dessa mesma realidade. Essa conscientização permite que o fatalismo, característico de uma percepção distorcida da realidade, seja substituído por uma esperança crítica, capaz de impulsionar os indivíduos a agir em direção à transformação social.

Um exemplo disso é a Lei Argentina nº 27.592, sancionada em novembro de 2020, também chamada ou Lei Yolanda, nome da primeira Secretária de Recursos Naturais e Meio Ambiente Humano da Argentina e da América Latina, que visa garantir a formação integral em meio ambiente, com perspectiva sustentável e com ênfase

especial nas mudanças climáticas, para pessoas que trabalham no serviço público (Argentina,2020).

A iniciativa abrange todas as pessoas que ocupam cargos nacionais nos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Segundo Gonzalez Acosta e Lando (2022) ela vem em resposta às necessidades identificadas de formação dos servidores públicos e medida de integração de políticas, estratégias para a mitigação e adaptação em processos-chave de planejamento e preparação da administração pública e da sociedade em geral, diante das mudanças climáticas.

Os inúmeros desafios ambientais do nosso tempo exigem o comprometimento de todos os setores sociais e, principalmente, daqueles que planejam e implementam políticas públicas. Neste sentido, a formação ambiental, como processo orientado para a construção de valores, conhecimentos e atitudes que permitam a tomada de decisões individuais e coletivas com vista à construção de um modelo de desenvolvimento sustentável, baseado na equidade, na justiça social e no respeito pelos valores biológicos e culturais.

A Lei Yolanda objetiva com que os gestores e servidores públicos incorporem a transversalidade das questões ambientais na concepção, planejamento e implementação de políticas públicas, a fim de contribuir, desde a gestão estatal.

Assim, esse histórico e referencial teórico da educação ambiental oferecem elementos e fundamentos para as análises realizadas neste trabalho. Diante desse contexto, entendo ser essencial compreender as complexidades e os desafios enfrentados pela administração pública, especialmente no que se refere à formação e desenvolvimento de competências dos servidores. Nele reside uma importante capacidade de embasar as discussões sobre a integração entre a PNDP e a PNEA, proporcionando um entendimento mais profundo das dinâmicas e emergentes necessidades.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Para a consecução do objetivo central desta pesquisa, que visa contribuir com a formação dos servidores do ICMBio e com o aprimoramento da sua PODP, a partir da inter-relação com a PNEA, adotou-se uma abordagem qualitativa, por permitir o

aprofundamento na compreensão dos fenômenos sociais e organizacionais investigados.

Essa abordagem possibilitou uma visão abrangente do objeto de estudo, favorecendo a identificação de múltiplos fatores e a exploração de contradições e paradoxos (Creswell, 2009). Como ressalta Minayo (2009), a pesquisa qualitativa busca captar o fenômeno no seu entorno social, considerando as perspectivas dos sujeitos envolvidos. A busca em analisar os fenômenos de forma mais aprofundada é uma das premissas da pesquisa qualitativa (Cresweell, 2009).

A partir desses pressupostos, a metodologia da pesquisa foi delineada como exploratória, conforme Gil (2008), por desenvolver e esclarecer conceitos relacionados à formação no serviço público ambiental, tema ainda pouco explorado no Brasil. O recorte temporal adotado foi transversal, conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2009), com análise concentrada no período de 2008 a 2022.

Para tanto, adotou-se o estudo de caso, onde este constitui-se de forma pluralista, flexível, adaptativa e aprofundada sobre um fenômeno a ser estudado. Yin (2001, p. 32) diz que “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, muito utilizado em pesquisas sobre política, ciência política e administração pública.

Utilizou-se a estratégia metodológica do estudo de caso único (Yin, 2001), com foco no ICMBio. A escolha se justifica por suas características específicas, como a singularidade do objeto, a PODP do ICMBio, a complexidade do fenômeno social estudado, a integração entre políticas públicas de áreas distintas, gestão de pessoas e educação ambiental e a possibilidade de extrair lições que contribuam para o aprimoramento das práticas institucionais.

Além disso, esse recorte possibilita analisar competências transversais desenvolvidas no âmbito da PODP que dialogam com os desafios socioambientais contemporâneos, o que reforça o caráter aplicado e estratégico da pesquisa, a relevância da instituição para a gestão ambiental pública e a possibilidade de acesso amplo aos documentos e fontes necessárias à pesquisa.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem por unidade a análise da política de formação dos servidores do ICMBio, examinada por meio dos seguintes documentos: Política de Desenvolvimento de Pessoas (Portaria nº 106/2008 e Portaria 71/2020), Política de Gestão por Competências (Portaria nº 59/2020), Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) de 2008 a 2022, respectivos relatórios, e Relatórios de Gestão institucional.

A coleta de dados ocorreu de forma mais intensa entre julho e dezembro de 2024, a partir de fontes públicas e internas da instituição (sites, AVA - ICMBio, Intranet, arquivos da ACADEBio e processos SEI). O Quadro 2 sistematiza as atividades realizadas nesse período.

Quadro 2 – Objetos da pesquisa

Atividade de coleta de dados (junho a dezembro de 2024)
Incursoes nos sites, sistemas e registros institucionais
Conversas informais com servidores do ICMBio especialmente da ACADEBio e da gestão da informação na Coordenação Geral de Gestão de Pessoas – CGGP para saber onde as informações estavam disponíveis
Início coleta dos dados nos sites oficiais do ICMBio, no AVA/ICMBio, na intranet.
Coleta de dados junto aos arquivos internos da ACADEBio, processos SEI e materiais impressos da CGGP.

Fonte: elaborado pela autora.

A análise dos dados foi desenvolvida de forma contínua e processual, alinhada à perspectiva de Teixeira (2003), para quem a análise é um processo complexo que envolve retrocessos entre dados concretos e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação.

O material documental foi analisado com base em uma abordagem analítico-descritiva (Serafim; Dias, 2012), apoiada em princípios da análise de conteúdo (Bardin, 2016) e da hermenêutica de profundidade (Thompson, 2011; Minayo, 2014), buscando revelar não apenas os conteúdos manifestos, mas também seus significados latentes e contextos de produção.

Tal hermenêutica pressupõe a articulação entre três dimensões interpretativas: a social-histórica, a discursiva e a ideológica. Essa abordagem permite compreender não apenas os conteúdos manifestos dos documentos, mas também os sentidos latentes, as condições de produção e os posicionamentos políticos subjacentes às

formulações institucionais. Nessa mesma direção, Minayo (2014, p. 112) reforça que “a hermenêutica de profundidade exige que se vá além do aparente, buscando os significados latentes e os contextos de produção”.

Especialmente no âmbito das análises das políticas foram definidos critérios específicos de análise, a saber: objetivos gerais, princípios e diretrizes, instrumentos de implementação, governança, participação social, público-alvo, perspectiva de longo prazo e enfoque formativo, para permitir o atendimento ao primeiro objetivo específico.

A abordagem seguiu os princípios gerais da análise documental propostos por Bardin (2016), privilegiando a leitura compreensiva e interpretativa dos textos, com atenção aos contextos, intencionalidades e sentidos das políticas analisadas. A leitura dos documentos foi pautada por uma perspectiva que buscou compreender os aspectos estruturantes e operacionais da PODP do ICMBio, à luz da PNEA e das diretrizes da PNDP.

Vale destacar que a análise foi realizada de forma naturalística, segundo uma perspectiva humanista (Kozinets, 2015), sem o auxílio de softwares, priorizando uma leitura interpretativa e crítica dos dados, atenta e sensível dos textos, como quem busca “conversar” com os dados. A triangulação de evidências, conforme Yin (2001), envolveu a análise de documentos normativos, relatórios institucionais e dados sistematizados em tabelas e gráficos, permitindo fortalecer a validade dos achados.

Essas perspectivas permitiram interpretar os dados e documentos de forma crítica, conectando-os ao referencial sobre políticas públicas, gestão por competências e educação ambiental crítica. Desse modo, o estudo buscou não apenas descrever o funcionamento da PODP do ICMBio, mas também refletir sobre seus limites e potencialidades enquanto política pública formativa, especialmente diante dos desafios contemporâneos socioambientais e climáticos.

Para atender ao primeiro objetivo específico, apontar os desafios e potenciais na inter-relação da PNEA com a PNDP no contexto da formação dos servidores do ICMBio, foram definidos critérios de análise baseados nos seguintes eixos comparativos: (i) objetivo geral da política; (ii) princípios e diretrizes; (iii) instrumentos

de implementação; (iv) estruturas de governança; (v) formas de participação social; (vi) público-alvo; (vii) perspectiva de longo prazo; e (viii) enfoque formativo (crítico ou gerencial). Esses critérios foram definidos a partir do referencial teórico construído no capítulo 2 e dos marcos legais e normativos das duas políticas analisadas.

A partir dessa matriz de comparação, procedeu-se à análise de documentos institucionais do ICMBio, com destaque para a Portaria nº 106/2008 (que institui a PODP do Instituto), os Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDPs) e seus respectivos Relatórios de Execução, além dos Relatórios Institucionais de Gestão. Essa análise permitiu compreender como a política de formação se materializou ao longo do período de 2008 a 2022, revelando avanços, limites e oportunidades de maior integração entre a PNEA e os instrumentos da PNDP no âmbito do ICMBio.

Já com relação ao segundo e terceiro objetivos específicos, de identificar competências transversais que os servidores precisam desenvolver para dialogar com a contemporaneidade e os grandes desafios socioambientais, bem como propor aprimoramentos para a PODP do ICMBio a partir da PNEA confrontei com o referencial teórico e a partir das lacunas identificadas, trouxe algumas propostas.

Por fim, os resultados da análise foram organizados de maneira a subsidiar a resposta à questão de pesquisa e ao atendimento dos objetivos específicos e geral propostos neste estudo. Na Figura 1, apresento graficamente este confronto dialogado entre as fontes de dados.



Figura 1 – Fontes de evidências, elaborado pela autora, baseado em Yin (2001, p.122)

Para estas análises, o Quadro 3 apresenta o resumo dos documentos coletados.

Quadro 3 – Caracterização dos documentos coletados e analisados

Documentos analisados	Descrição	Total
Lei nº 9.795/1999	Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências	1
Decreto nº 5.707/2006	Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990	1
Decreto nº 9.991/2019 com atualização feita pelo Decreto nº 10.506/2020	Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.	1
Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio nº 106 de 2008	institui a Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio	1
Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio nº 71 de 2020	Dispõe-se sobre os critérios e procedimentos para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, no âmbito do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio	1
Planos Anuais de Capacitação – PAC de 2008 a 2019	PAC 2008 – Não teve PAC publicado; PAC 2009 – Portaria nº 76, de 12/02/2009; PAC 2010 – Portaria nº 251, de 28/05/2010; PAC 2011 – Portaria nº 1, de 07/01/2011; PAC 2012 – Portaria nº 9, de 27/01/2012; PAC 2013 – Portaria nº 468, de 21/12/2012; PAC 2014 – Portaria nº 272, de 31/12/2013; PAC 2015 – Portaria nº 140, de 18/12/2014; PAC 2016 – Portaria nº 518, de 23/08/2016; PAC 2017 – Portaria nº 158, de 01/03/2017; PAC 2018 – Portaria nº 110, de 01/02/2018; PAC 2019 – Portaria nº 1.113, de 18/12/2018	11
Planos de Desenvolvimento de Pessoas – PDP de 2020 a 2022	PDP 2020 – Portaria nº 1.121, de 8/12/2020; PDP 2021 – Portaria nº 719, de 22/11/2021; PDP 2022 – Portaria nº 101, de 22/02/2022.	3

Relatórios dos PAC e PDP de 2008 a 2022	Nem todos os anos possuem relatórios da área de capacitação publicados, alguns são documentos ou planilhas em sistemas e arquivos institucionais internos.	13
Relatórios de Gestão ICMBio	Relatórios de Gestão publicados no site do ICMBio	15
Política de Gestão por Competência, Portaria ICMBio nº 59/2020	Estabelece o Dicionário de Competências do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio, bem como instituída a Política de Gestão por Competências no âmbito da Autarquia	1

Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, para responder ao problema de pesquisa foi utilizada a coleta de evidências, a partir da análise documental, material este que ficará depositado em drive específico acessível para verificação. E resumidamente a caracterização do estudo e os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos estão dispostos no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Procedimentos metodológicos da pesquisa

Características de pesquisa	Estratégia/método de pesquisa	Estudo de caso único
	Natureza	Aplicada
	Abordagem	Qualitativa
	Objetivo	Exploratório
	Procedimentos técnicos	Pesquisa documental
	Desenvolvimento no tempo	Transversal com perspectiva longitudinal
Procedimentos adotados	Principais fontes de evidência	Política de Desenvolvimento de Pessoal do ICMBio, os Planos de Desenvolvimento de Pessoas publicados anualmente, de 2008 a 2022 e respectivos relatórios e instrumentos relacionados.
	Procedimentos de coleta	Documental
	Procedimento de análise	Análise de conteúdo e hermenêutica de profundidade

Fonte: Elaborado pela autora

4. PERSPECTIVAS E IMPLICAÇÕES DA INTER-RELAÇÃO DA PNEA COM A PNDP

Com o objetivo de contribuir com a formação dos servidores públicos do ICMBio e com o aprimoramento da sua PODP, a partir da inter-relação da PNEA com a PNDP, considerando a atual realidade climática e socioambiental, este capítulo serve à apresentação dos resultados obtidos, e está estruturado nas seguintes seções: a PNEA e a PNDP, e as relações dessas duas Políticas, em seguida apresenta o ICMBio, instituição objeto deste estudo de caso, sua estrutura e como isso se relaciona com a formação dos seus servidores, na sequência traz a Política de Formação e a Gestão por Competências no ICMBio, em continuidade trata das ações e processos formativos, à iluminar as análises e resultados com discussão geral, estruturada a partir desses achados.

4.1 Do Desenvolvimento de Pessoas à Educação Ambiental: Políticas Públicas em Diálogo

4.1.1 A Emergência da Política Nacional de Educação Ambiental

A realização da primeira etapa desta pesquisa, consistiu em definir um arcabouço conceitual-teórico, que contribuiu para atingir os objetivos específicos de: i) apontar desafios e potencialidades na inter-relação da PNEA com a PNDP, no contexto da formação de servidores públicos do ICMBio; ii) identificar competências transversais desenvolvidas na PODP do ICMBio que dialogam com a contemporaneidade e os grandes desafios socioambientais. Isso se realiza pela análise de conteúdo e contexto desse referencial em diálogo principalmente com a análise da PNEA, da PNDP e da estrutura do ICMBio em face à sua PODP e respectivos processos formativos, que a seguir são apresentados.

Os achados confirmam que a contemporaneidade é marcada por uma conectividade global sem precedentes. No entanto, os desafios comuns e interligados, como as alterações climáticas intensificadas, têm superado a capacidade de resposta das instituições, revelando a fragilidade das estruturas de governança para lidar com questões complexas e globais (PNUD, 2024).

Inúmeros impasses se apresentam, o domínio do sistema econômico capitalista, baseado nos princípios de crescimento contínuo, maximização do lucro, competitividade, exploração das pessoas, da natureza e de consumo desenfreado, princípios sustentadores de sua continuidade, que se mostra altamente eficaz para proporcionar cada vez mais bens, comodidades, avanço tecnológico e, inclusive, aumento da expectativa de vida, que distribuem-se de forma extremamente desigual na sociedade, intensificado pelas questões de gênero, raça e territorialidade.

Em decorrência disso, observa-se o crescente aumento das chamadas externalidades negativas da economia, de tal maneira que enfrentamos não apenas uma crise ecológica global e climática, mas também múltiplas crises, sociais e econômicas. Como consequência, surge a crise de legitimidade da democracia, exacerbando, por sua vez, polarização no Brasil e no mundo, que se traduz na violação dos direitos humanos, aumento da violência, medo diante do futuro, obstáculos à cooperação e à implementação de políticas públicas.

Isso acontece, apesar de todos os avanços da governança ambiental e climática das últimas décadas e das inúmeras cúpulas que se seguiram, por exemplo, a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas, aprovada na Rio 92, a agenda de compromissos até 2030, onde os governos e os pactos internacionais têm se mostrado incapazes de efetivarem as medidas necessárias para uma real reversão desse processo.

Sem uma transformação radical, como nos alertam os relatórios periódicos do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas, provavelmente vamos agravar o colapso do sistema climático global, ameaçando inclusive a vida humana no planeta Terra.

Apesar desse cenário alarmante, há espaço para ações transformadoras. Dentre os vários desafios globais e como eles alcançam o território nacional, afetando com maior intensidade algumas populações. Já sabemos quais são as escolhas éticas que apresentam melhores oportunidades para tais enfrentamentos complexos, contamos com conhecimentos e tecnologias sem precedentes. São escolhas ousadas, com ações inovadoras, disruptivas, criativas e, por vezes, perturbadoras ao instituído.

É nesse contexto de laivos de esperança concretas e profundas mudanças socioambientais em curso, concomitantemente, ao agravamento da crise ecológica e climática e fortes resistências às tais mudanças por parte dos atores dominantes, que nos parece que se inserem as perspectivas e contribuições da Política Nacional de Educação Ambiental, tão atual quanto na sua publicação, tanto para prover a conscientização ambiental da sociedade, indispensável para construir e referendar políticas ambientais mais robustas nos processos políticos, como também para oportunizar aos servidores, em diálogo com os cidadãos, o protagonismo efetivo das transformações para um mundo mais sustentável.

Considerando, portanto, a PNEA como essa força propulsora que em diálogo com outras políticas públicas aponta para esse potencial disruptivo, de diálogo e possibilidades de mudanças culturais profundas nesse cenário. Considerando ainda, o ciclo de políticas públicas, que, segundo Secchi, Coelho e Pires (2019) tem-se fases, iniciando pela identificação do problema, formação da agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação, avaliação e extinção. Aqui, focando principalmente nos problemas públicos apresentados anteriormente, a PNEA se coloca como uma política pública essencial, em todas as suas dimensões.

Neste caso, especialmente a PNEA em diálogo com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, ressalta a necessidade de uma transformação dos valores de competitividade, individualismo e racionalidade instrumental para valores relacionados à ética, cooperação, solidariedade, inclusão, empoderamento, reflexividade, participação, criatividade e interdisciplinaridade.

Em seu primeiro artigo primeiro, a Lei 9.795/1999 apresenta a compressão sobre a educação ambiental e convida a diversidade de atores para a ação, ação essa que se realiza em meio à formação, com o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, a partir da criação de valores sociais. É uma Lei que não tem caráter punitivo, mas sim, busca estimular novas ações para mudar o padrão de comportamento na relação ser humano-meio ambiente. Nesse sentido, ela é muito audaciosa, pois parte do princípio de que as pessoas individualmente e em arranjos coletivos são também capazes de se autopropor melhores ações e mais justas.

Ainda nesse escopo, analisando o problema público que a PNEA se propõe a enfrentar, pode-se dizer que ele se constitui não só na complexidade intrínseca às questões ambientais, mas também à educação, uma vez que propões articular informações, conhecimentos, saberes, fazeres para uma nova consciência global e aterrissagem desse conjunto nos diversos territórios, superando fragmentações (Latour, 1994; Raymundo e Branco, 2022).

É preciso considerar que a Lei Federal nº 9.795, publicada em 1999 e regulamentada pelo Decreto 4.281, de 25 de junho de 2002, que recentemente completou duas décadas e meia, é a síntese de muitos debates e proposições tanto sociais como já expressas em outras legislações esparsas, que alça a educação ambiental à uma Política com lei específica, trazendo segurança jurídica para o arrojado arranjo que se coloca, assim como se apresentam garantias e responsabilidades.

Nesse sentido, o Artigo 2º, já situa a EA em “todos os níveis e modalidades do processo educativo” (Brasil, 1999), seja em caráter formal ou não, de natureza essencial, permanente e articulada. Aqui enuncia também grandes desafios, mas que, segundo Sauv   (2005):

Trata-se de uma dimensão essencial da educa  o fundamental que diz respeito a uma esfera de intera  es que está na base do desenvolvimento pessoal e social: a da rela  o com o meio em que vivemos, com essa “casa de vida” compartilhada. A educa  o ambiental visa a induzir dinâmicas sociais, de início na comunidade local e, posteriormente, em redes mais amplas de solidariedade, promovendo a abordagem colaborativa e crítica das realidades socioambientais e uma compreensão aut  noma e criativa dos problemas que se apresentam e das solu  es possíveis para eles. (Sauv  , 2005, p. 294).

Enquanto o Art. 2º enfatiza a institucionaliza  o da educa  o ambiental nos sistemas de ensino, o Art. 3º destaca seu caráter democrático e intersetorial. Juntos, eles fundamentam a dualidade da PNEA: ser ao mesmo tempo uma política educacional e uma estratégia de gestão ambiental. A efetividade desses dispositivos, contudo, depende de mecanismos concretos de financiamento, monitoramento e participa  o social, ainda insuficientes em muitos contextos locais (Jacobi, 2005)

Este aprofundamento, evidencia que a urgente transforma  o social de que trata a educa  o ambiental visa    supera  o das injustiças ambientais, da

desigualdade social, da apropriação capitalista e funcionalista da natureza e da própria humanidade. A partir das ideias de Santos, B. S. (2002), a política de educação ambiental desenvolvida no Brasil apresenta-se como aliada dos processos que promovem uma “sociologia das emergências” como estratégia para superar o paradigma da racionalidade instrumental que operou, no Brasil e no mundo, silenciamentos opostos à participação, à emancipação, à diversidade e à solidariedade.

Além disso, como já transcrito, no art. 1º da referida Lei, a educação ambiental abrange ainda a formação de valores sociais e atitudes voltadas à conservação do meio ambiente, aliado a isto, os princípios básicos contidos no art. 4º, desta mesma Lei, atentam para o seu enfoque humanista, voltado para a democracia e a participação cidadã, destacando as diversas dimensões que rodeiam o tema, como aspectos sociais, culturais e econômicos.

Barbosa (2008) esclarece que há entendimento de que as políticas públicas de educação ambiental devem levar à construção de ações transformadoras e que contribuam de modo efetivo para a prevenção e o enfrentamento dos riscos globais e para tanto, necessita-se de uma governança democrática mais intensa, que vise o estímulo a reflexividade e a cidadania ambiental.

Apoiada então, nessa preocupação de não se apresentar como um instrumento impositivo e autoritário do poder público, a PNEA, em seu art. 5º, elenca alguns dos mais importantes objetivos dessa política educacional, garantindo que, quando da abordagem do enfoque ambiental, haja uma integração entre vários liames, legais, políticos, sociais, culturais e outros, tendo em vista que o saber deve ser articulado, inserido dentro da realidade, preservada a sua riqueza no que diz respeito à multiplicidade de relações contextos existentes entre esses aspectos, sendo um todo, interligado e indissociável.

Na medida em que se apresentam tais objetivos, revela-se que a preocupação traduzida no texto da Lei, foi, mais do que trazer informações meramente técnicas, de forma obrigatória, em todos os níveis de formação, a de estimular uma participação cidadã por meio de uma consciência crítica, esperando que os saberes trabalhados não fiquem apenas na educação escolarizada, mesmo essa sendo de relevante

importância, mas que se multipliquem e se estendam para uma sociedade sem muros, para a vida em social, profissional, para a comunidade, para a cultura e ética.

O Art. 5º transborda a Política Nacional de Educação Ambiental e corresponsabiliza a totalidade de atores quando traz como objetivos fundamentais:

I - o desenvolvimento de uma **compreensão integrada do meio ambiente** em suas múltiplas e complexas relações, envolvendo aspectos ecológicos, psicológicos, legais, políticos, sociais, econômicos, científicos, culturais e éticos;

II - a garantia de **democratização das informações ambientais**;

III - o estímulo e o fortalecimento de uma **consciência crítica** sobre a problemática ambiental e social;

IV - o incentivo à **participação individual e coletiva, permanente e responsável**, na preservação do equilíbrio do meio ambiente, entendendo-se a **defesa da qualidade ambiental como um valor inseparável do exercício da cidadania**;

V - o estímulo à cooperação entre as diversas regiões do País, em níveis micro e macrorregionais, com vistas à construção de uma sociedade ambientalmente equilibrada, fundada nos **princípios da liberdade, igualdade, solidariedade, democracia, justiça social, responsabilidade e sustentabilidade**;

VI - o fomento e o fortalecimento da **integração com a ciência e a tecnologia**;

VII - o fortalecimento da **cidadania, autodeterminação dos povos e solidariedade** como fundamentos para o futuro da humanidade.

VIII – o estímulo à participação individual e coletiva, inclusive das escolas de todos os níveis de ensino, nas ações de **prevenção, de mitigação e de adaptação relacionadas às mudanças do clima e no estancamento da perda de biodiversidade**, bem como na educação direcionada à percepção de riscos e de vulnerabilidades a **desastres socioambientais**; (Incluído pela Lei nº 14.926, de 2024)

IX – o auxílio à consecução dos objetivos da Política Nacional do Meio Ambiente, da Política Nacional sobre Mudança do Clima, da Política Nacional da Biodiversidade, da Política Nacional de Proteção e Defesa Civil, do Programa Nacional de Educação Ambiental e das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental, entre outros direcionados à melhoria das condições de vida e da qualidade ambiental. (Incluído pela Lei nº 14.926, de 2024) (Brasil, 1999, grifo da autora).

E é nesse artigo que, a recente atualização, ocorrida ao tempo desta escrita, em julho de 2024, o legislador reafirma sua atualidade e pertinência, quando reconhece em sua égide o urgente objetivo de prevenção, mitigação e adaptação às mudanças do clima e estancamento da perda de biodiversidade, assim como a percepção de riscos e de vulnerabilidades a desastres socioambientais.

Além disso, explicitamente no inciso IX acima transcrito, se enuncia o objetivo de intrínseca relação com outras políticas públicas como a Política Nacional do Meio Ambiente, da Política Nacional sobre Mudança do Clima, da Política Nacional da Biodiversidade, da Política Nacional de Proteção e Defesa Civil, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental, entre outras, assim como institui o Programa Nacional de Educação Ambiental, para tanto.

Ora, como se observa na letra da Lei, não resta dúvida quanto a determinação legal para a inter-relação da PNEA com outras políticas, entretanto um novo desafio se apresenta, como ter tantos operadores com tais competências nas esferas de governo e na sociedade, para tal missão? Talvez, pistas importantes possam ser colhidas ao nos socorrermos análises de direito comparado, neste caso, com a Lei Yolanda (Lei 27.592/20) da Argentina que, segundo Gonzales Acosta e Landó (2022) visa a formação integral por meio da educação ambiental das pessoas que trabalham no serviço público, em todos os níveis e posições dos poderes, exemplo de vontade política com vistas à enfrentar as mudanças climáticas. Uma formação que transcende os operadores diretos da área ambiental e sim, considera à todos como sujeitos dessa formação e assim, responsáveis por sua aplicação onde quer que atuem.

Tratando de responsabilidade compartilhadas, este é outro ponto importante da PNEA, ela ressalta que a responsabilidade por sua implementação é comum entre o poder público, composto por todos os entes federados e seus órgãos, e a sociedade civil, através de organizações com atuação em educação ambiental, devendo estar presente tanto em escolas, conforme insculpido no art. 7º, alcançando desde a educação formal, composta pela Educação Básica e Superior e suas modalidades, até a educação informal, dentro de empresas, associações, comunidades tradicionais, e nos veículos da grande mídia, conforme assegurado em seus Arts. 9º e 13, garantida a formação continuada e a atualização dos que continuam em atividade.

Com vistas à educação profissional, há expressa previsão, no inciso IV, § 2º, do Art. 8º da PNEA, da transversalidade da educação ambiental na formação profissional, onde se estabelece a obrigatoriedade de incorporar a dimensão socioambiental nos processos formativos de todas as áreas do conhecimento. Essa disposição legal reforça a necessidade de superar visões fragmentadas, orientando a

construção de currículos que associem saberes técnicos às questões ambientais contemporâneas, de modo a formar profissionais críticos e aptos a enfrentar desafios complexos, como a conservação da biodiversidade e a justiça ambiental (BRASIL, 1999). Nessa perspectiva, a PNEA alinha-se às discussões contemporâneas sobre educação profissional ao defender que a sustentabilidade deve permear todas as etapas da formação, capacitando os indivíduos para atuações responsáveis e transformadoras em seus respectivos campos de trabalho (Jacobi, 2005).

Em sintonia com essa discussão, Raymundo et al. (2017) afirmam que apesar da PNEA ser considerada um avanço na construção e consolidação do campo da educação ambiental no Brasil, ainda existem grandes desafios a serem enfrentados para seu fortalecimento, desafios que exigem articulação entre as múltiplas políticas públicas, conhecimentos, setores e atores.

Frente ao exposto, fica nítida a importância da Política Pública de Educação Ambiental para uma sociedade sustentável. No entanto, é importante considerar que a PNEA prescinde de um diálogo multidisciplinar e que pode ser abordada de diferentes formas, compreendendo as diferentes formas de pensamento dos indivíduos por detrás das construções das Leis, Políticas e Diretrizes de EA no Brasil. Ou seja, no contexto prático da aplicação dos instrumentos normativos que regulamentam a EA é necessário considerar as particularidades de cada ambiente educacional, como no serviço público e junto às comunidades.

A Lei da PNEA, portanto, em concordância com a Constituição de 88, que já havia trazido a educação ambiental e se colocado como um fator impactante do fluxo político, segundo Raymundo e Branco (2022), reconhece a educação ambiental como um componente urgente, essencial e permanente em todo processo educativo. Sendo assim, uma proposta programática de promoção da educação ambiental em todos os setores da sociedade, não estabelece regras ou sanções, mas sim responsabilidades, obrigações e um direito de todos, apontando a interdependência entre o meio natural, os aspectos socioeconômicos e o universo cultural. Para isso, a lei formula uma vinculação entre ética, educação, decisão política e práticas sociais.

Portanto a PNEA configura-se como um marco normativo de grande relevância, cuja atualidade se evidencia frente às demandas e desafios das sociedades

contemporâneas. Nesse sentido, ressaltam-se seus princípios orientados por uma perspectiva humanista, que reconhece o sujeito como agente ativo e protagonista dos processos de transformação socioambiental. A PNEA propõe uma abordagem holística e integrada, sustentada em fundamentos democráticos, no pluralismo de ideias, na participação social qualificada e na articulação entre processos de capacitação, formação, ensino e aprendizagem. Tais fundamentos estão presentes de forma transversal na lei, desde seus conceitos estruturantes até os princípios orientadores, diretrizes, linhas de atuação e elementos operacionais que compõem sua arquitetura normativa.

A instituição da PNEA desvela o necessário envolvimento de diversos atores, dentre eles, evidentemente, o poder público, órgãos integrantes do Sistema Nacional de Meio Ambiente, mas não só. A vinculação entre ética, educação, trabalho e práticas sociais presentes em seus princípios reforça essa possibilidade de relação com outras políticas públicas, principalmente a que rege a formação do quadro de servidores públicos.

4.1.2 A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: entre normativos e práticas

Considerando os objetivos desta pesquisa e como forma de ampliar a compreensão, segue a análise da PNDP, culminando com uma síntese comparativa entre a PNDP e a PNEA, que visa identificar possíveis inter-relações e tensões entre tais Políticas, observando dimensões como: objetivo geral; enfoque teórico-metodológico; âmbito de aplicação; princípios; instrumentos de implementação; instâncias de gestão e responsáveis; público-alvo; mecanismos de participação; e perspectiva de longo prazo. Os elementos comparados são apresentados como subsídio para uma discussão crítica sobre as convergências e lacunas entre essas políticas públicas no contexto da administração pública federal.

Ao iniciar a análise do texto do Decreto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, um questionamento que me vem à cabeça é: Será que em 2006, os protagonistas na construção e aprovação da PNDP tinham conhecimento ou mesmo, consideraram a existência da Lei da PNEA?

Aos olhos de desavisados poderia parecer tratar de um tema específico, mas que, alguns outros visionários sujeitos históricos no campo das políticas públicas, já enunciavam a importância da formação dos servidores a partir de princípios e competências tão abrangentes e necessárias, como observados nos Art. 2º, 3º da Lei 9.795/99.

Art. 2º A educação ambiental é um componente essencial e permanente da educação nacional, devendo estar presente, de forma articulada, em todos os níveis e modalidades do processo educativo, em caráter formal e não-formal.

Art. 3º Como parte do processo educativo mais amplo, todos têm direito à educação ambiental, incumbindo:

I - ao Poder Público, nos termos dos Arts. 205 e 225 da Constituição Federal, definir políticas públicas que incorporem a dimensão ambiental, promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e o engajamento da sociedade na conservação, recuperação e melhoria do meio ambiente; (Brasil, 1999).

Saltando no tempo e trazendo isso frente ao mundo hoje, repleto de desigualdades e acelerada transformação em que as emergências climáticas são tão vivenciadas e a vida humana no planeta está em risco, nos parece um equívoco não reconhecer essa inter-relação, caso não tenha sido feito na criação deste Decreto.

Na pesquisa histórica sobre a formação dos servidores na administração pública, essa se apresentou em diferentes normativos, mas que, em 2006, também ganha força política e é sintetizada no Decreto 5707, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos nessa temática previstos na Lei 8.112. Decreto esse, que em 2019 é revogado e atualizado pelo Decreto 9991, aqui chamada de nova PNDP. Entretanto é importante salientar, que é com base na PNDP de 2006, que a maior parte da PODP do ICMBio é implementada, considerando o período de 2008 a 2022, e, portanto, optou-se aqui, em vários momentos por destacar os achados com base no Decreto 5707.

A análise dos normativos permitiu identificar alguns objetivos projetados pela PNDP de 2006, expressos no Quadro 5.

Quadro 5 – Principais objetivos observados na PNDP com base no Decreto 5.707/06.

Objetivo geral	Capacitação dos servidores públicos do governo federal orientada por competências.
Objetivos específicos identificados	- Busca da melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; - Desenvolvimento permanente do servidor público; - Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; - Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e - Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Fonte: Elaborado pela autora

Fica evidente no Artigo 1º a intenção de orientar a capacitação no governo federal, por competências, tanto institucionais quanto individuais (Art. 2º, inciso I), e com objetivos mais específicos também explícitos.

Quando o Decreto da PNDP de 2006 enuncia por objeto o desenvolvimento de competências profissionais dos servidores públicos voltadas para a melhoria dos serviços prestados, nos parece que se coloca em diálogo, na esfera normativa e da administração pública federal, com o que já preconizava a Lei da PNEA nos seus artigos 1º e 8º:

Art. 1º Entendem-se por educação ambiental os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, **conhecimentos, habilidades, atitudes e competências** voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade (Brasil, 1999, grifo da autora).

Tal desenvolvimento de competências, que tem no Art. 8º, uma de suas linhas de ação inter-relacionada a capacitação de pessoal, com a incorporação da dimensão ambiental na formação, especialização e atualização dos profissionais de todas as áreas, assim como segue adentrando, com a menção para a preparação, formação e especialização permanente de profissionais na área de meio ambiente:

Art. 8º As atividades vinculadas à Política Nacional de Educação Ambiental devem ser desenvolvidas na educação em geral e na educação escolar, por meio das seguintes linhas de atuação inter-relacionadas:

- I - capacitação de recursos humanos⁴;
- II - desenvolvimento de estudos, pesquisas e experimentações;
- III - produção e divulgação de material educativo;
- IV - acompanhamento e avaliação.

§ 1º Nas atividades vinculadas à Política Nacional de Educação Ambiental serão respeitados os princípios e objetivos fixados por esta Lei.

§ 2º A capacitação de recursos humanos voltar-se-á para:

- I - a incorporação da dimensão ambiental na formação, especialização e atualização dos educadores de todos os níveis e modalidades de ensino;
- II - a incorporação da dimensão ambiental na formação, especialização e atualização dos profissionais de todas as áreas;
- III - a preparação de profissionais orientados para as atividades de gestão ambiental;
- IV - a formação, especialização e atualização de profissionais na área de meio ambiente;
- V - o atendimento da demanda dos diversos segmentos da sociedade no que diz respeito à problemática ambiental (Brasil, 1999).

Como se observa, o conceito de competência já havia sido trazido, lá na PNEA e na PNDP ele passa a ser desenvolvido, considerando que esta não é o que o servidor sabe fazer, mas sim o que ele efetivamente coloca em prática (Carbone, 2006), uma responsabilidade intrínseca às políticas, de formar cidadão éticos e comprometidos com a sustentabilidade.

Conforme aponta Leman (2002), a PNDP apesar de ter por objeto a formação dos servidores públicos federais, também se trata de uma política de gestão e foi

⁴ Embora este trabalho utilize eventualmente o termo "recursos humanos" para manter fidelidade à linguagem presente em normativos e documentos oficiais, ressalva-se a não concordância com essa terminologia sob o marco conceitual adotado neste trabalho. Tal expressão, ao reduzir pessoas a "recursos", desconsidera a dimensão subjetiva e política dos servidores públicos, conforme criticado por autores como Loureiro, Abrucio e Pacheco (2010). Prefere-se, portanto, os termos "servidores", "agentes públicos". Optou-se pela manutenção do termo apenas em citações diretas ou quando exigido pelo contexto normativo.

concebida para se realizar a partir da gestão direta, em que o bem ou serviço tem sua entrega diretamente pelo governo e seus servidores, neste caso a partir de um Decreto.

Portanto, o governo há época, representado pelo Ministério do Planejamento e respectivo Comitê Gestor da Política, foi o responsável por apresentar as orientações e diretrizes para a Política de desenvolvimento dos servidores públicos federais e esta passa a ser implementada pelas áreas responsáveis pelo quadro funcional dos órgãos da administração direta, autárquica e funcional, podendo contar com escolas de governo.

A fim de organizar essa gestão direta e viabilizar a implementação da PNDP por parte da diversidade de instituições, além dos objetivos já apresentados, o Decreto estabeleceu uma série de diretrizes, identificadas no Art. 3º e sistematizadas no Quadro 6, a seguir:

Quadro 6 – Diretrizes da PNDP presentes no Decreto 5.707/06.

Diretriz trazida no Art. 3º do Decreto 5707/06	Inciso
Divulgar, ampliar e garantir o acesso à formação	I; II XII
Desenvolver competências, já considerando competências gerenciais, técnicas e de formação inicial	III; IX
Realizar formações pelas próprias instituições a partir das competências dos seus servidores	IV
Promover formação continuada	V; VII
Vincular a formação à promoção da carreira	VI
Reconhecer a formação na avaliação de desempenho	VII
Monitorar e avaliar as formações	X
Garantir o planejamento das formações considerando a importância da metodologia	XI
Priorizar escolas de governo e estimular a criação delas nas instituições	XIII

Fonte: elaborado pela autora.

Para viabilizar a implementação dos objetivos e diretrizes da PNDP, a análise do Decreto nº 5.707 demonstrou que alguns instrumentos, técnicas e ferramentas foram adotados. Segundo Peters (2000), os instrumentos estruturam as políticas públicas segundo suas lógicas inerentes, e podem ser descritos e classificados conforme diversas tipologias, neste caso, em que pese diferentes classificações

encontradas na literatura, a nomenclatura adotada foi normativa, captada na leitura literal das palavras do Decreto e delineadas a seguir conforme apresentadas na norma e que foram sistematizados no Quadro 7.

Quadro 7 – Instrumentos, técnicas e ferramentas delineadas pela PNDP de 2006

Instrumentos	Plano Anual de Capacitação - PAC
	Relatório do PAC
	Sistema de Gestão por Competência
Técnicas	Rede de Escolas de Governo
Ferramentas	Formação do Corpo técnico

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse sentido, os instrumentos enunciados no Decreto que vigorou de 2006 a 2019 são:

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I - plano anual de capacitação;
- II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e
- III - sistema de gestão por competência (Brasil, 2006).

Ao PAC se determina que deve compreender as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas anualmente pelas instituições, inclusive ressaltando a prioridade de que tais formações deem conta de habilitar servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, elencado no Art. 6º. E, ao relatório, a frequência anual para monitoramento e avaliação da implementação das ações planejadas com envio ao órgão central.

Outro instrumento estruturante institucionalizado foi o sistema de gestão por competências, a ideia era ter um sistema único no governo federal que permitiria o levantamento e o registro dos mapeamentos de competências para subsidiar a elaboração dos PAC, como explica Camões (2013).

Já no sentido de técnica para implementação da PNDP, os Arts. 4º e 6º tratam de enunciar a criação da rede de escolas de governo liderada pela ENAP.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no caput, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil

executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2006).

Tais escolas, segundo o Relatório do IX Encontro Nacional de Escolas de Governo poderiam alimentar um sistema de oferta de capacitação com o objetivo coletar e organizar as informações sobre a oferta das instituições integrantes da Rede (ENAP, 2019).

Outros achados importantes no processo de implementação da PNPD, são que, há época, havia recomendações do Comitê Gestor da PNPD para a formação da equipe da área de pessoal, Art. 12 do Decreto 5707:

Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação (Brasil, 2006)

A criação de novas escolas de governo com atuação em rede e liderada pela ENAP; como objetivo:

Aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos dos três níveis de governo; e como perspectiva de trabalho, busca o compartilhamento de conhecimentos e de experiências sobre boas práticas das Escolas de Governo, incentivando trabalhos em parceria (ENAP, 2013).

E ainda, como ferramenta, pode-se citar a formação do corpo técnico das unidades de gestão de pessoas, priorizadas, prevista no Art. 12 do Decreto da PNPD, que mais a frente, na seção que trata das ações e processos formativos do ICMBio, poderá ser observado seu cumprimento pelo órgão ora objeto do estudo de caso. Há ainda uma série de estratégias de suporte à formação já citadas nas diretrizes do Decreto, descritas no Art. 3º.

Já considerando a nova PNPD, atualizada pelo Decreto 9.991/19, esses instrumentos, técnicas e ferramentas apresentam algumas alterações, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Instrumentos, técnicas e ferramentas delineadas com a alteração dada pela nova PNDP de 2019

	Decreto 5.707/2006	Decreto 9.991/2019
Instrumentos	Plano Anual de Capacitação - PAC Relatório do Plano Anual de Capacitação Sistema de Gestão por Competência	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP Relatório anual de execução do PDP Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento Relatório consolidado de execução do PDP
Técnicas	Rede de Escolas de Governo	Rede de Escolas de Governo e o sistema de escolas de governo da União Trilhas de desenvolvimento Levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais Diagnóstico de competências
Ferramentas	Formação do Corpo técnico	Ferramentas informatizadas Gestão de riscos das ações de desenvolvimento previstas no PDP

Fonte: Elaborado pela autora

Um dos primeiros aspectos que se destaca na atualização da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) é a substituição do termo “capacitação” pelo conceito de “desenvolvimento de pessoas”. Essa mudança, embora possa parecer meramente terminológica, revela uma inflexão significativa na concepção da política de formação dos servidores públicos federais.

No Decreto nº 5.707/2006, a política era operacionalizada por meio do Plano Anual de Capacitação (PAC), conforme estabelecido no artigo 6º. Já o Decreto nº 9.991/2019 substitui essa nomenclatura pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), descrito no artigo 16. A nova terminologia amplia o escopo da política, incorporando não apenas ações de capacitação, mas também de educação formal, programas de gestão do conhecimento e outras estratégias voltadas ao aprimoramento contínuo do servidor (Brasil, 2006; Brasil, 2019).

Essa alteração está alinhada com uma visão contemporânea da gestão de pessoas, que busca integrar os objetivos individuais dos servidores com os institucionais, promovendo o desenvolvimento de competências que vão além do mero domínio técnico. Segundo Alle (2016), essa perspectiva reflete uma tentativa de modernização da administração pública, inspirada em modelos do setor privado, nos quais o “desenvolvimento de pessoas” é associado ao desempenho, à inovação e à criação de valor público.

Entretanto, essa mudança também suscita críticas. Autores como Oliveira e Carrieri (2007) alertam para o risco de que o termo “desenvolvimento de pessoas” reproduza uma lógica gerencialista que desconsidera as especificidades do serviço público. Nessa visão crítica, o conceito pode mascarar relações assimétricas de poder e responsabilizar individualmente os servidores por lacunas estruturais das organizações. Há ainda o risco de que essa abordagem dilua o compromisso com formações críticas e transformadoras, como propõe, por exemplo, a PNEA, ao priorizar competências funcionais em detrimento de uma formação ética, reflexiva e voltada para a cidadania.

A substituição do termo “capacitação” por “desenvolvimento de pessoas” não se resume a uma mudança lexical. Trata-se de uma redefinição do papel do servidor público e da finalidade da formação, com implicações profundas na forma como se concebem as melhorias no setor público federal. Esse movimento exige atenção crítica, sobretudo quando se considera a articulação com políticas formativas como a PNEA, que trazem consigo valores e objetivos nem sempre compatíveis com a racionalidade técnico-gerencial dominante.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas segue, assim como era o PAC, acompanhado de um Relatório Anual de execução, ambos com publicação anualmente, entretanto o PDP ganha versões consolidadas, com envio sistêmico e possibilidade de vinculação com competências. O PDP se propõe à possibilitar a padronização das informações e alinhamento estratégico institucional, com base no levantamento de necessidades de desenvolvimento (Brasi, 2019)

De acordo com os documentos analisados, portanto, verifica-se que a nova PNPD traz atualização aos instrumentos, técnicas e ferramentas em substituição aos

existentes, podendo serem ampliadas conforme previsão do Inciso V do Art.2º, que enuncia que os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, bem como dispor sobre os instrumentos da nova PNDP (Brasil, 2019).

A atualização promovida pelo Decreto nº 9.991/2019 inclui, então, não apenas mudanças conceituais e terminológicas, mas também a introdução de novos instrumentos de gestão da aprendizagem, com destaque para as trilhas de desenvolvimento. Essas trilhas representam um modelo de organização das ações formativas com foco na progressão contínua e articulada de competências, alinhadas às necessidades institucionais e às trajetórias profissionais dos servidores.

De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP),

As trilhas de desenvolvimento são conjuntos estruturados de ações de desenvolvimento que orientam a aprendizagem e o aperfeiçoamento de competências específicas, de forma contínua e articulada, ao longo da trajetória profissional do servidor, considerando os objetivos institucionais e o plano de desenvolvimento individual (ENAP, 2020, p. 12).

Essa abordagem visa oferecer uma lógica mais integrada e personalizada ao processo de formação, rompendo com ações isoladas de capacitação que tradicionalmente marcaram a gestão de pessoas na administração pública.

Além disso, Silva e Fernandes (2021) explicam que “as trilhas de desenvolvimento surgem como uma estratégia pedagógica alinhada à gestão por competências, permitindo que o servidor percorra um caminho formativo adaptado às necessidades do cargo e da instituição, favorecendo a aprendizagem contínua e o engajamento com os objetivos organizacionais” (Silva; Fernandes, 2021, p. 87). Essa perspectiva reforça a importância de se considerar as trilhas como elementos estruturantes da nova PNDP, conferindo maior coerência às ações de desenvolvimento no serviço público.

Outra técnica bem importante para auxiliar na implementação da PNDP, já considerada desde 2006 e que ganha reforço nesta edição de 2019, é a Rede de Escolas de Governo, ela tem como objetivo:

Art. 14. Caberá às escolas de governo do Poder Executivo federal, em articulação com a Enap:

I - apoiar o órgão Central do SIPEC na consolidação e na priorização das necessidades de desenvolvimento de competências transversais contidas no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;

II - planejar a elaboração e a oferta de ações, a fim de atender, de forma prioritária, às necessidades mais relevantes de desenvolvimento de competências transversais contidas no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; e

III - ofertar, em caráter complementar à Enap, as ações de desenvolvimento de âmbito nacional priorizadas no planejamento, de forma direta ou por meio de parcerias ou contratações. (Brasil, 2019)

Assim, de acordo com os achados obtidos, é possível confirmar a percepção existente de Ollaik e Medeiros (2011), também na PNDP, de que os instrumentos são elementos de grande relevância e exercem influência na qualidade e forma de implementação da Política, assim como no impacto dos resultados

No entanto, ao analisar a PNDP, assim como Freitas et al. (2010, p. 11) reconhece que, “apesar do esforço para imprimir no aparelho do Estado uma dinâmica mais democrática, ainda prevalece uma tendência à cultura política autoritária e patrimonial”. Caso o foco se fixe na eficiência, e segundo Denhardt (2012), a participação democrática pode ser deixada de lado. O que reforça a necessidade de inter-relação com a PNEA.

Nesse sentido, em complementação aos achados e como forma de ampliar o conhecimento sobre a PNEA e a PNDP, políticas traçadas nos anos de 1999 e 2006, atualizadas em 2024 e em 2019, respectivamente, e assim, vislumbrar possíveis inter-relações, foi elaborada uma síntese comparativa das políticas, considerando aspectos como: objetivo geral; enfoque, âmbito de aplicação; princípios; instrumentos de implementação; gestão e responsáveis; público; instrumentos de participação; e perspectiva de longo prazo. Tais análises estão apresentadas conjuntamente no Quadro 9, a seguir.

Quadro 9 - Comparativo da PNEA com a PNDP, incluindo o Decreto nº 9.991/2019, que estabelece a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)

Aspecto	Lei nº 9.795/1999 (PNEA)	Decreto nº 5.707/2006 (PNDP - Revogado)	Decreto nº 9.991/2019 (Nova PNDP)
Objetivo Geral	Promover a educação ambiental em todos os níveis, modalidades de ensino e processo educacionais promovendo valores e competências para a sustentabilidade e incorporação da dimensão ambiental.	Instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), com foco na eficiência e competências profissionais no setor público.	Regulamentar a nova PNDP , priorizando o alinhamento estratégico das ações de desenvolvimento às necessidades institucionais.
Enfoque	Educação ambiental como processo articulado, contínuo e crítico, abrangendo toda a sociedade.	Desenvolvimento de competências profissionais voltado à eficiência e melhoria dos serviços públicos.	Foco no desenvolvimento contínuo de servidores, com ênfase na formação técnica, gerencial e comportamental.
Âmbito de Aplicação	Todo território nacional, abrange todos os níveis de ensino (formal e não formal), em esferas públicas, privadas e na sociedade.	Servidores públicos federais do Executivo, autárquico e fundacional.	Servidores públicos federais do Executivo, autárquico e fundacional.
Princípios	Sustentabilidade, interdisciplinaridade, ética, pluralismo de ideias, processos educativos continuados, pautados em uma educação ambiental democrática, participativa, integradora com respeito a diversidade.	Competência técnica, eficiência e alinhamento estratégico.	Igualdade de oportunidades, meritocracia, eficiência, transparência e alinhamento estratégico.
Instrumentos de Implementação	Planos, Programas e Projetos	Planos Anuais de Capacitação (PACs).	Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), em substituição aos PACs.
Gestão e Responsáveis	Órgão Gestor é responsável pela coordenação compartilhada entre o Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA) e o Ministério da Educação (MEC), com assessoramento de	SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal).	SIPEC e órgãos setoriais de gestão de pessoas.

	um Comitê, a execução são os órgãos e entidades do SISNAMA, as instituições educacionais, órgãos públicos da União, estados, Distrito Federal e Municípios, ONGs, entidades de classe, meios de comunicação e demais segmentos da sociedade		
Público	Estudantes, educadores, gestores públicos e privados, comunidades e sociedade em geral.	Servidores públicos federais, especialmente do Executivo.	Servidores públicos federais abrangidos pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
Instrumentos de Participação	Parcerias entre instituições públicas, privadas e da sociedade em geral, articulação intersetorial, participação em fóruns, Comissões interinstitucionais de Educação Ambiental, no Comitê Assessor do Órgão Gestor.	Comitês de gestão de pessoas ou análogo e órgãos setoriais.	PDP com análise participativa e critérios alinhados às demandas estratégicas de cada órgão e respectivos Comitês de Capacitação.
Perspectiva de Longo Prazo	Fomentar mudanças culturais, sociais e estruturais para a sustentabilidade.	Capacitar servidores para aprimorar os serviços públicos e atingir metas estratégicas institucionais.	Assegurar a formação continuada de servidores para o cumprimento da missão institucional.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir do quadro comparativo entre a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA) e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) revela-se aparentes diferenças em seus objetivos, enfoques e públicos-alvo, mas também aponta possíveis convergências, especialmente no contexto da formação de servidores públicos federais e algumas análises se destacam.

Observa-se que a PNEA, instituída pela Lei nº 9.795/1999, tem um caráter abrangente e interdisciplinar, promovendo a educação ambiental como um processo contínuo e crítico voltado a toda a sociedade. Seu foco está na construção de valores e competências para a sustentabilidade, fomentando mudanças estruturais e culturais

a longo prazo. Já a PNDP, tanto em sua versão anterior (Decreto nº 5.707/2006) quanto na versão atual (Decreto nº 9.991/2019), prioriza o desenvolvimento de competências profissionais para aprimorar a eficiência do serviço público.

A nova PNDP reforça a necessidade de alinhamento estratégico das ações de capacitação às necessidades institucionais, enfatizando formação técnica, gerencial e comportamental dos servidores. E reforça o alinhamento estratégico das ações formativas às necessidades institucionais.

No entanto, com relação aos princípios, enquanto a PNEA enfatiza valores como sustentabilidade, participação e interdisciplinaridade, a PNDP se pauta na eficiência, meritocracia e alinhamento estratégico. Essa distinção reflete uma visão mais instrumental da capacitação na administração pública, que pode entrar em tensão com a perspectiva crítica da educação ambiental.

Todavia, há pontos interessantes de interseção entre a PNEA e a PNDP na perspectiva de longo prazo. A PNEA visa promover mudanças culturais e estruturais para a sustentabilidade, enquanto a PNDP busca garantir a formação contínua dos servidores para o cumprimento da missão institucional. Essa diferença de horizonte aponta para um desafio na implementação da educação ambiental dentro da política de formação de servidores: como garantir que a capacitação não seja apenas voltada à eficiência institucional, mas também contribua para a construção de valores e práticas voltadas à transformação socioambiental? Esse ponto se relaciona diretamente com a discussão sobre a necessidade de integrar a educação ambiental nos processos formativos e espaços institucionais, conforme aponta o capítulo 2 deste trabalho.

Não obstante, como é esperado, a PNDP trata também da dimensão institucional-administrativa, pois traduz como os órgãos devem se articular para alcançar os objetivos, distribuindo responsabilidades. Mas a dimensão sociopolítica, que envolve a relação entre o Estado e sociedade e que incluiria a participação do cidadão na gestão pública, parece ser pouco considerada. O enfoque pouco considera também a criação de valores republicanos na formação dos servidores. Como ressalta Tocqueville (1998). O agente público deve conduzir sua reflexão para além de si mesmo, para que possa agir em favor da coletividade, e que seu bem depende do

bem de todos. Sendo assim, considera-se ainda mais relevante a relação com a PNEA e estas articuladas na construção da PODP do ICMBio e respectivos planos de anuais de implementação.

É possível verificar ainda que, o quadro comparativo mostra que a implementação da PNDP no ICMBio pode ser enriquecida se levar em conta os princípios da PNEA, garantindo que a formação dos servidores não seja apenas um processo de desenvolvimento técnico e gerencial, mas também um espaço de reflexão crítica e de construção coletiva do conhecimento ambiental. Isso reforça a importância de considerar a educação ambiental como um elemento transversal na formação dos servidores públicos, conforme previsto na PNEA e defendido pelos autores presentes no referencial teórico desta pesquisa.

Diante da discussão engendrada, cabe recuperar aqui o primeiro objetivo específico deste trabalho, qual seja, apontar os desafios e as potencialidades na inter-relação entre PNEA e a PNDP no contexto da política de formação dos servidores públicos do ICMBio. Nesse sentido, as análises realizadas evidenciam, como um importante marco, a promulgação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que consolidou a PNDP no âmbito da administração pública federal.

Esse decreto representou um avanço normativo significativo ao reconhecer a centralidade do desenvolvimento contínuo dos servidores para o aprimoramento do serviço público. Ao institucionalizar a política de capacitação, o referido normativo estabeleceu um conjunto de princípios, diretrizes e instrumentos que passaram a orientar a gestão de pessoas, alinhando-a às estratégias de planejamento governamental, como o Plano Plurianual (PPA) e demais diretrizes de gestão pública e planejamento governamental (Brasil, 2006).

Dentre os princípios elencados, destacam-se a valorização do servidor público, o desenvolvimento do capital humano e o alinhamento da capacitação às necessidades institucionais. As diretrizes, por sua vez, enfatizam a integração entre os processos de desenvolvimento e os objetivos organizacionais, o estímulo à aprendizagem organizacional e à formação continuada. Com isso, a política de capacitação passou a ser concebida de forma mais articulada, estruturada e alinhada aos objetivos estratégicos do Estado.

Entretanto, a análise da articulação entre a PNDP e a PNEA, instituída pela Lei nº 9.795/1999, revela tensões conceituais e operacionais que dificultam sua integração, especialmente no contexto da formação de servidores do ICMBio. Essas tensões refletem modelos distintos de educação: enquanto a PNEA adota uma abordagem crítica, interdisciplinar e orientada para a transformação socioambiental, a PNDP, tanto na sua formulação original quanto em sua atualização pelo Decreto nº 9.991/2019, privilegia uma lógica gerencial, orientada para a eficiência administrativa e o desenvolvimento de competências alinhadas às metas institucionais (Brasil, 2019)

Essa diferença de enfoques gera um primeiro desafio: o risco de formação fragmentada, em que a dimensão ambiental, embora legalmente prevista pela PNEA, não é integrada de forma orgânica às demandas da gestão pública. A própria Lei nº 9.795/1999, em seu Art. 8º, estabelece que a capacitação deve incluir a temática ambiental em todos os níveis e áreas de atuação. No entanto, a PNDP não institui mecanismos obrigatórios que assegurem essa transversalidade. A ausência de diretrizes normativas claras nesse sentido evidencia uma desconsideração histórica da educação ambiental como componente essencial da formação dos servidores, tornando sua implementação dependente da adesão voluntária de gestores e unidades de capacitação.

Essa lacuna normativa é particularmente visível nos instrumentos de implementação da PNDP, como os PDP e as trilhas de capacitação. Embora esses instrumentos tenham avançado na sistematização das demandas formativas, não exigem, de forma sistemática, a inclusão de diretrizes da PNEA, o que compromete sua efetividade como eixo estruturante da formação. No caso do ICMBio, isso se traduz na dificuldade de consolidar programas de formação continuada em educação ambiental que não estejam restritos a ações pontuais ou projetos específicos.

Além disso, há uma tensão latente entre a lógica instrumental que permeia a PNDP e a abordagem emancipatória proposta pela PNEA. A política de desenvolvimento de pessoal estrutura-se em torno de princípios como meritocracia, produtividade e alinhamento estratégico, reforçando uma cultura organizacional voltada ao desempenho. Por outro lado, a PNEA propõe uma educação ética, participativa e comprometida com a sustentabilidade e a justiça socioambiental

(Loureiro, 2012). Essa dicotomia tende a favorecer processos formativos que priorizam competências técnicas em detrimento da reflexão crítica sobre o papel do servidor na promoção de políticas públicas ambientais.

No plano institucional, a desarticulação entre os órgãos gestores das duas políticas agrava ainda mais os desafios de integração. A PNEA é coordenada por uma instância colegiada, composta pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA) e pelo Ministério da Educação (MEC), com participação social por meio de comitês e fóruns interinstitucionais. Já a PNDP é gerida pelo Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), sob uma lógica mais centralizadora, verticalizada e burocrática. Essa ausência de diálogo entre estruturas de governança distintas limita a construção de sinergias entre as agendas formativas e dificulta a transversalização da educação ambiental nos processos de capacitação dos servidores públicos.

Adicionalmente, observa-se uma dicotomia entre as temporalidades dessas duas políticas. A PNDP enfatiza resultados imediatos, como cumprimento de metas, produtividade e desempenho institucional, enquanto a PNEA opera com uma lógica de transformação cultural e estrutural em processos contínuos, críticos e participativos, de curto, médio, mas principalmente de longo prazo.

A lógica de transformação cultural e estrutural da PNEA envolve tempos mais longos, processos formativos mais profundos e objetivos que vão além da performance institucional imediata, ao buscar reconfigurar relações entre saberes, práticas, pessoas e instituições. E sem mecanismos normativos e operacionais que articulem essas diferentes perspectivas temporais, corre-se o risco de que a formação em educação ambiental seja relegada a um papel acessório, sem impacto real na mudança das práticas organizacionais e institucionais.

Dessa forma, ainda que os marcos normativos da PNDP, especialmente após 2019, reconheçam que de forma genérica a importância de temas como sustentabilidade, direitos humanos e equidade, a integração efetiva com a PNEA permanece frágil. A superação dessas barreiras requer, além de ajustes normativos, uma mudança de paradigma na gestão da formação no setor público: da ênfase exclusiva no desempenho para uma perspectiva crítica, ética e ambientalmente

comprometida com o bem comum e com os desafios socioambientais contemporâneos.

Para além disso, é fundamental analisar como a PNDP se concretiza no ICMBio e dialoga com as demandas contemporâneas e as potencialidades identificadas. Para isso, a PNDP prevê que os órgãos integrantes do SIPEC possam regulamentar internamente sua implementação, considerando suas realidades e necessidades, por meio da publicação de políticas próprias que orientem fluxos, procedimentos e ações de capacitação.

Este achado identifica a possibilidade de sintonia com o que Bisoli; Sorrentino (2018), definem como necessário para o momento presente, de enfrentamento da crise socioambiental, que são políticas públicas que tenham características estruturantes e progressistas, para que possam se tornar eficientes, planejadas e executadas de forma duradoura, que gerem planos e programas permanentes e fortaleçam as diferentes instâncias administrativas e operacionais, bem como a busca por sociedades mais sustentáveis.

Ocorre que, neste estudo de caso, a referida determinação de regulamentação no órgão, se materializa no ICMBio por meio da sua Política de Desenvolvimento de Pessoas, primeiro pela Portaria nº 106, de dezembro de 2008, e, em janeiro de 2020, pela Portaria nº 71, em função do Decreto da nova PNDP. Que, mais a diante, serão analisadas para verificar se em sua materialização, estas buscam tal sintonia.

Entretanto, antes de entrar na PODP do ICMBio, na seção a seguir optou-se por apresentar melhor a instituição objeto deste estudo, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade e analisar suas estruturas e ações no âmbito da PNDP, procurando compreender os elementos que a compõe.

4.2 Caracterização Institucional

Nesta seção, considerando o método de estudo de caso único, apresenta-se a caracterização do ICMBio, bem como seus processos e procedimentos para a formação de servidores. Essas descrições fazem parte dos achados desta pesquisa e auxiliam no aprofundamento da análise.

A instituição foco do presente estudo de caso é uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, criado pela Medida Provisória nº 366, de 27 de abril de 2007, convertida na Lei nº 11.516, em 28 de agosto do mesmo ano e que, a partir da sua criação, passou a integrar o SISNAMA, instituído pela Lei da Política Nacional do Meio Ambiente de 1981.

É importante destacar que a autarquia homenageia em sua denominação o seringueiro, sindicalista e ambientalista Francisco Alves Mendes Filho, conhecido como Chico Mendes. Reconhecido internacionalmente, Chico Mendes foi um dos principais líderes na luta pela preservação da Amazônia e pelos direitos dos povos da floresta, articulando movimentos sociais em defesa do extrativismo sustentável e da proteção ambiental. Como relata Gomercindo Rodrigues (2003, p. 18), “Chico acreditava que proteger a floresta era garantir o futuro dos povos que nela viviam, conectando a luta social à defesa ambiental de forma inovadora e transformadora”.

Sua trajetória, entretanto, foi marcada por intensa oposição dos interesses econômicos hegemônicos na Amazônia, culminando em seu assassinato em 22 de dezembro de 1988. A morte de Chico Mendes representou não apenas a trágica perda de uma liderança emblemática, mas também a expressão extrema das tensões históricas entre os ideais da sociobiodiversidade e os modelos predatórios de exploração dos recursos naturais.

A execução de Chico Mendes teve ampla repercussão internacional, evidenciando os riscos a que estão submetidos os defensores ambientais, povos e comunidades tradicionais e indígenas, reafirmando a necessidade premente de políticas públicas que articulem justiça social, proteção ambiental e garantia dos direitos humanos.

Reconhecida como emblemática, a atuação de Chico Mendes resultou no reconhecimento da importância das reservas extrativistas e no fortalecimento do conceito de desenvolvimento sustentável, inspirando a criação de políticas públicas voltadas para a conservação socioambiental. Assim, o nome do ICMBio carrega não apenas uma homenagem, mas também um compromisso histórico com a proteção ambiental, a justiça social e a valorização dos modos de vida tradicionais.

Essa identidade institucional se reflete diretamente nas finalidades atribuídas ao Instituto pela Lei nº 11.516, de 28 de agosto de 2007, que formaliza o papel do ICMBio como executor das ações de conservação, uso sustentável, apoio às populações tradicionais, educação ambiental e fiscalização nas unidades de conservação federais, entre outras. Em seu Art. 1º, a referida Lei estabelece que compete ao ICMBio:

I - executar ações da política nacional de unidades de conservação da natureza, referentes às atribuições federais relativas à proposição, implantação, gestão, proteção, fiscalização e monitoramento das unidades de conservação instituídas pela União;

II - executar políticas relativas ao uso sustentável dos recursos naturais renováveis e ao apoio ao extrativismo e às populações tradicionais nas unidades de conservação de uso sustentável instituídas pela União;

III - fomentar e executar programas de pesquisa, proteção, preservação e conservação da biodiversidade e de educação ambiental;

IV - exercer o poder de polícia ambiental para a proteção das unidades de conservação instituídas pela União; e

V - promover e executar, em articulação com os demais órgãos e entidades envolvidos, programas recreacionais, de uso público e de ecoturismo nas unidades de conservação, onde essas atividades sejam permitidas. (Brasil, 2007, grifos da autora)

Observa-se que diversos decretos relacionados à estrutura organizacional do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade foram publicados desde a sua criação, promovendo ajustes administrativos ao longo do tempo.

Durante o período desta pesquisa, foi editado o Decreto nº 12.258, de 25 de novembro de 2024, que atualizou a Estrutura Regimental, assim como, o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Instituto. Essa norma representa a versão mais recente da organização administrativa do ICMBio, cuja configuração está ilustrada na Figura 2 a seguir.

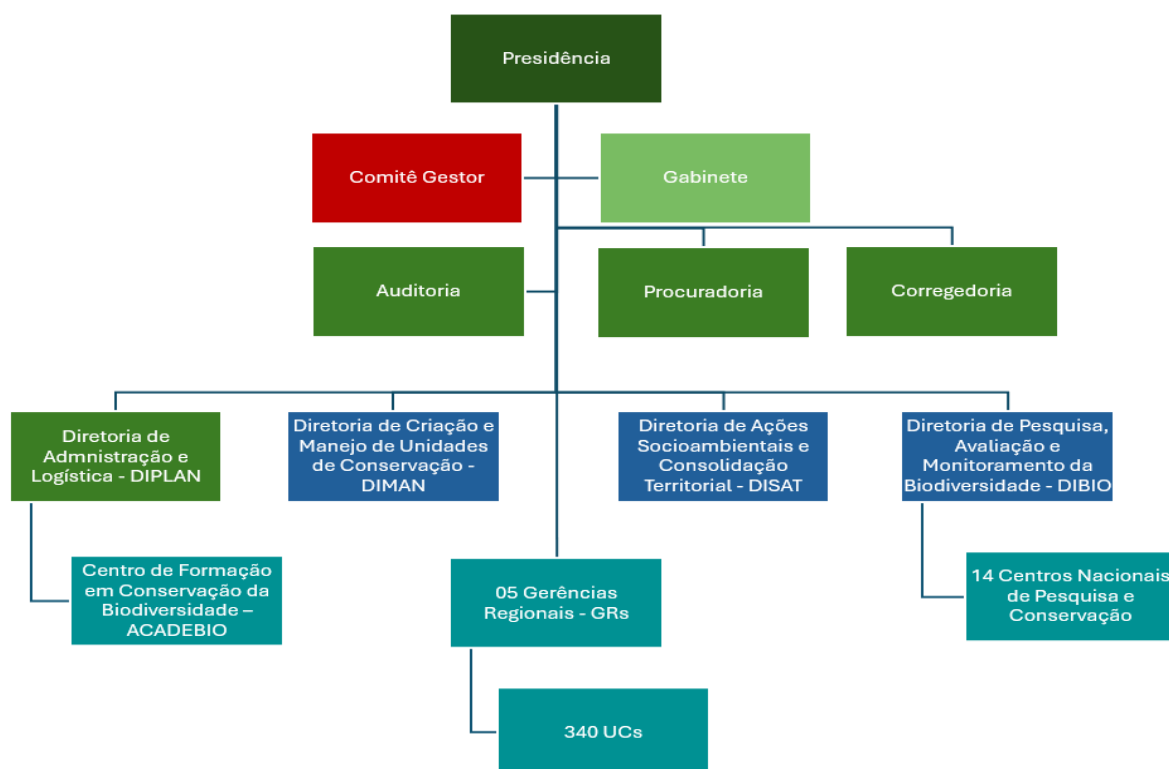


Figura 2 – Estrutura regimental do ICMBio. Fonte: A autora, adaptado de <https://www.gov.br/ICMBio/pt-br>, acesso em 25/01/2025.

Nessa estrutura trazida acima, o ICMBio, com sede nacional em Brasília, possui em sua arquitetura organizacional um Órgão colegiado denominado Comitê Gestor, composto pelo presidente do ICMBio e pelos diretores; um Órgão de assistência direta e imediata ao presidente do ICMBio, o Gabinete, além de Órgãos seccionais como a Procuradoria Federal Especializada, a Auditoria Interna, a Corregedoria e a Diretoria de Planejamento, Administração e Logística (DIPLAN) que possui vinculado o Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade (ACADEBio). Conta ainda com Órgãos específicos singulares como a Diretoria de Criação e Manejo de Unidades de Conservação (DIMAN), a Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial em Unidades de Conservação (DISAT) e Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade (DIBIO).

Como unidades descentralizadas existem as Gerências Regionais, a Unidade Especial Avançada, as Unidades de Conservação federais, os Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação e Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade. As Unidades de Conservação federais são coordenadas por Gerências Regionais,

uma em cada região geopolítica do país, com sedes em Cabedelo na Paraíba, Santarém no Pará, Goiânia em Goiás, São Paulo em São Paulo e Florianópolis em Santa Catarina.

Essa estrutura apresentada é responsável pela gestão de 340 unidades de conservação federais, previstas na Lei nº 9.885/2000 que instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação na Natureza, sendo atualmente 188 de usos sustentável e 152 de proteção integral, que representam 791.628,98 Km², correspondendo a 9,30% de área continental protegida e 925.254,14 Km², correspondendo à 25,40% de área marinha protegida, perfazendo um total de 1.716.883,12Km². Tal conjunto de unidades, é apresentado conforme ano de criação pela figura 3 a seguir, com destaque para o marco da criação do instituto em 2007.

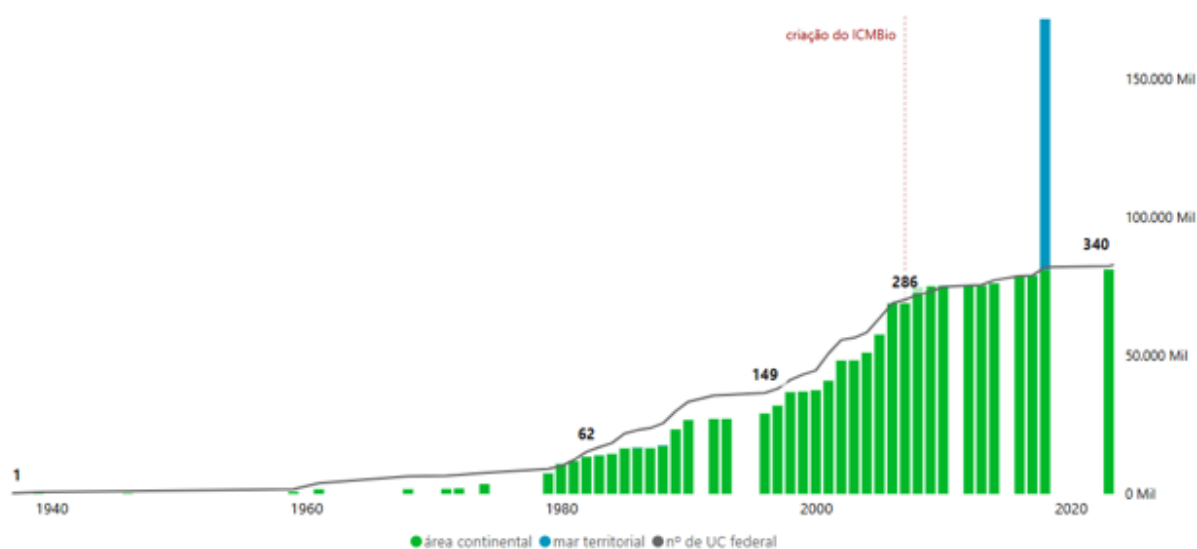


Figura 3 – Criação de Unidades de Conservação federais. Fonte: PowerBI – ICMBio em números disponível em <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaMzUwNjQ5ODUtZjg5NS00MDBhLTgyM2YtZjYxNzRmOTYxMmFjIiwidCI6ImMxNGUyYjU2LWM1YmMtNDNiZC1hZDIjLTQwOGNmNmNmNmZU2MCJ9>.

Cabe destacar que no período estudado (2008 a 2022), grande parte das atribuições do ICMBio estavam em fase de estabelecimento ou reconfiguração, considerando que o órgão fora criado em 2007. Embora 15 anos seja um período significativo, para uma instituição pública, representa um tempo relativamente curto,

especialmente quando se leva em conta a complexidade de suas funções, que envolvem a gestão de unidades de conservação, a proteção da biodiversidade e a articulação com diversos atores sociais e governamentais. Nesse intervalo, é natural que processos, normas e práticas ainda estivessem em consolidação, uma vez que instituições públicas demandam tempo para estruturar suas bases, adaptar-se a mudanças e alcançar plena maturidade operacional

Como se observa na figura 3, nesse período estudado, ainda tiveram um grande aumento de unidades de conservação, onde, por exemplo a gestão passou de 7,9% do território continental, com 286 unidades de conservação, para 9,30% e a área marinha atingiu 25,40% do mar territorial, chegando a 340 unidades de conservação, com um quadro de pessoal que teve que absorver esse incremento e ao mesmo tempo tiveram que implantar a instituição, planejar, definir processos e executar ao mesmo tempo em que construíam estratégias para enfrentar os desafios os mais diversos que surgiram.

A ampla capilaridade das unidades de conservação em todo território nacional e conseqüentemente alcance aos respectivos biomas diferentes regiões é ilustrada no Quadro 10, a seguir.

Quadro 10 – Área (ha) em UC federal nos biomas Brasileiros.

Área (ha) em UC federal nos biomas

bioma referencial	qtd de UC	% qtd	área (ha)	% área
Amazônia	129	37,9%	64.403.518	37,5%
Caatinga	30	8,8%	5.106.254	3,0%
Cerrado	43	12,6%	5.298.491	3,1%
Mar territorial	8	2,4%	90.620.072	52,7%
Marinho-Costeiro	31	9,1%	2.132.724	1,2%
Mata Atlântica	90	26,5%	3.687.449	2,1%
Mata Atlântica e Marinho-Costeiro	4	1,2%	23.957	0,0%
Pampas	3	0,9%	386.320	0,2%
Pantanal	2	0,6%	147.478	0,1%
Total	340	100,0%	171.806.262	100,0%

Fonte: A autora, adaptado de <https://www.gov.br/ICMBio/pt-br>, acesso em 14/01/2025.

Com esse cenário posto, para cumprir sua robusta missão, nesse enorme território apontado, a instituição conta atualmente, segundo as bases do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE de janeiro de 2025), com uma força de trabalho composta por aproximadamente 1.722 agentes públicos. Destes, conta com cerca de 1.500 são servidores efetivos da carreira de especialista em meio ambiente em exercício no órgão, e aproximadamente 61 estão afastados ou cedidos, incluindo analistas ambientais e administrativos, técnicos ambientais e administrativos, além de auxiliares administrativos, conforme Quadro 11, a seguir.

Quadro 11 – Quantitativo de servidores dos cargos da carreira de especialista em meio ambiente, em exercício no ICMBio

Cargo	Quantitativo
Analista Ambiental	1015
Analista Administrativo	20
Técnico Ambiental	223
Técnico Administrativo	213
Auxiliar Administrativo	29
Cedidos ou afastados	61

Fonte: SIAPE de janeiro de 2025

Entre os servidores da carreira de especialista em meio ambiente, 152 são doutores ou pós-doutores, 525 são mestres, 403 tem especialização, 470 possuem graduação, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 – Quantitativo de servidores por formação

Formação	Número de Servidores
Doutorado e pós-doutorado	152
Mestrado	525
Especialização	403
Graduação	470

Fonte: A autora, adaptado de ICMBio em números, disponível em: <https://encr.pw/qQpXJ>, acesso em 25/01/2025

Na tabela, é possível verificar que atualmente 1.080 servidores possuem algum tipo de especialização, sendo que quase 9% do total de servidores possui formação igual ou superior à doutorado, o que demonstra um alto nível de formação acadêmica no quadro de servidores do ICMBio. De acordo com o estudo "Impacto da qualificação nas trajetórias profissionais dos servidores públicos federais" (Ehrl, 2022), a qualificação dos servidores públicos federais tem se intensificado nas últimas décadas, com um número crescente de servidores buscando pós-graduação e outras formações adicionais. O estudo aponta que, entre os servidores do Executivo Federal, a maior parte possui formação de nível superior, mas apenas uma parcela reduzida alcança títulos de mestrado, doutorado ou pós-doutorado, os dados de 2019, cerca de 15,7% tinham mestrado e 4,4% doutorado, o que coloca o ICMBio em um patamar superior ao contexto geral da administração pública federal.

Esse dado evidencia que o ICMBio apresenta uma concentração considerável de servidores altamente qualificados, especialmente em comparação com a média do funcionalismo público federal.

É relevante notar ainda que nos documentos institucionais, desde a criação do Instituto houve uma preocupação com a formação continuada de seus servidores, já no Relatório de Gestão, ICMBio (2008), observa-se a institucionalização da Educação Corporativa, área vinculada à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP), que dá início à um conjunto de procedimentos e práticas educacionais, com vistas à formação dos agentes federais que atuam na autarquia. O trecho a seguir ilustra essa decisão institucional.

"A partir de agosto de 2008 a Capacitação passou a atuar como Educação Corporativa, planejando e trabalhando um conjunto de práticas educacionais continuadas para promover o do servidor, tanto a nível pessoal quanto profissional..." (ICMBio, 2008)

Dentre as atividades exercidas pela Educação Corporativa o Relatório ainda destaca uma série de ações estruturantes, que darão sustentação para a implementação da PNDP no ICMBio, conforme se observa a seguir.

"Atividades desenvolvidas pela Educação Corporativa: **celebração de parcerias** (Departamento de Polícia Rodoviária Federal - DPRF e Universidade de Brasília - UnB), **visitas técnicas para conhecer outras experiências** (Banco do Brasil, AGU e CEF), **normatizações**, cursos de fiscalização, pareceres para afastamentos em eventos de capacitação, **construção dos espaços de comunicação e de formação a distância**,

elaboração do **Manual de Capacitação** que estabelece regras para afastamentos para participação em eventos de capacitação de curta, média e longa duração, **elaboração da Política de Desenvolvimento de Pessoas**, do processo de atualização cadastral dos servidores do ICMBio que servirá de **base para a construção do Banco de Talentos, mapeamento e formulação do Plano Anual de Capacitação para 2009, formação do grupo de estudos internos, criação do portal do conhecimento, criação do informativo da Educação Corporativa**, planejamento dos cursos de formação de gestores e dos novos analistas que ingressarem por meio do concurso público e **proposta de portaria que normatiza o pagamento de hora/aula para instrutores**” (ICMBio, 2008, grifos da autora).

É nesse contexto que a ACADEBio foi inaugurada, em 8 de setembro de 2009, como o Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade, consolidando-se como a escola corporativa e um espaço estratégico para a promoção da conservação da biodiversidade por meio da construção do conhecimento no processo de ensino e aprendizagem. Sua criação representou a continuidade de uma ação estratégica da Direção do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), com o objetivo de garantir a formação e capacitação continuada dos servidores em uma estrutura própria, conforme registrado no Relatório de Gestão de 2009:

“Entre as vitórias do último ano, encontra-se a instalação da Academia Nacional de Biodiversidade, inaugurada por ocasião da nomeação dos 175 Analistas Ambientais para a Amazônia Legal. A ACADEBio é um espaço voltado para a promoção da conservação da biodiversidade por meio da construção do conhecimento pelo processo de ensino e aprendizagem. Instalada pela Portaria nº 528, de 4 de setembro de 2009, **visa efetivar a proposta do ICMBio em garantir e investir na capacitação permanente de seus servidores, por meio do desenvolvimento de competências**.

A implantação da ACADEBio faz parte da estratégia definida pela Direção do ICMBio, no sentido de propiciar ao quadro de servidores formação e capacitação continuada de acordo com as diretrizes institucionais, numa estrutura própria e adequada.” (ICMBio, 2009, grifos da autora).

Os registros mostram que a ACADEBio, desde sua criação, participa ativamente do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), instrumento da Política de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) do ICMBio, sendo responsável pela formulação e execução de ações educacionais continuadas para promover a formação contínua dos servidores. Localizada na Floresta Nacional de Ipanema, em Iperó, São Paulo, a instituição se destaca não apenas pelo espaço físico adaptado para formações presenciais, mas também pelas atividades práticas que ocorrem nas áreas externas da unidade de conservação.

A criação da ACADEBio constitui um marco na Educação Corporativa do ICMBio, iniciando suas atividades com o curso inaugural “1º Curso de Formação em Gestão da Biodiversidade e Unidades de Conservação”, voltado à capacitação dos 157 novos analistas ambientais aprovados no primeiro concurso do órgão, com lotação nos nove estados da Amazônia Legal (ICMBio, 2009; 2010). Esse formato de formação inicial se manteve nas convocações posteriores de servidores.

Segundo Russo (2025), a ACADEBio é referência na qualificação de servidores públicos para a gestão da sociobiodiversidade no Brasil. Sua atuação transcende a simples capacitação técnica, ao fomentar a formação de lideranças voltadas para a conservação da natureza, conforme missão institucional de "desenvolver líderes para a conservação da natureza" (ICMBio, 2024, p.12). Ainda segundo o autor, a escola promove a construção de redes colaborativas baseadas em uma abordagem sistêmica, alinhando-se aos princípios estabelecidos no Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza.

A ACADEBio, conforme Declaração da ENAP (documento anexo I), é ainda uma Escola de Governo e faz parte da Rede Nacional de Escolas de Governo, sendo a única no país que atua especializada na área ambiental, essa singularidade institucional merece destaque, pois reside na sua capacidade de promover a formação contínua e qualificada dos servidores públicos envolvidos na gestão ambiental pública.

Ao fazer parte da Rede Nacional de Escolas de Governo, a ACADEBio fortalece a cooperação institucional e amplia o alcance de suas ações formativas, garantindo que as políticas públicas voltadas à conservação da sociobiodiversidade sejam implementadas com maior eficiência, embasamento técnicos e éticos presentes nas suas formações. Essa conexão também possibilita a troca de metodologias, experiências e inovações entre diferentes órgãos da administração pública, contribuindo para a construção de uma gestão mais integrada, democrática e alinhada aos princípios da sustentabilidade.

No contexto brasileiro, Aires et al. (2014, p. 1008), destacam a crescente demanda por profissionalização no serviço público, ressaltando a importância das escolas de governo. Comparato (2016, p. 318) enfatiza que essas instituições não apenas oferecem treinamentos, mas constituem espaços estratégicos para o

desenvolvimento de competências essenciais à gestão pública. Tal perspectiva se torna ainda mais relevante diante de um cenário caracterizado por transformações constantes e incertezas, no qual a atualização e o aprendizado contínuo assumem um papel indispensável.

Loureiro, Olivieri e Martes (2010) destacam que, dentro da atuação dos servidores públicos, a burocracia assume um papel central na produção de políticas públicas, combinando conhecimento técnico e influência política. Na mesma linha, Abrucio e Loureiro (2010) argumentam que, nas democracias contemporâneas, ocorre um processo dialético de burocratização da política e politização da burocracia, em que agentes políticos passam a se imiscuir em questões técnicas, enquanto servidores públicos adquirem protagonismo na formulação de políticas, desenvolvendo habilidades tanto gerenciais quanto de articulação política.

Essa perspectiva redefine a clássica separação weberiana entre burocracia (técnica) e política (decisória), demonstrando que, em contextos democráticos complexos, os limites entre essas esferas tornam-se fluidos. Aplicado ao contexto brasileiro, esse debate reforça a necessidade de escolas de governo, como a ACADEBio, que possuem potencial para equilibrarem formação técnica e capacitação em governança democrática, assegurando que a politização da burocracia não comprometa sua imparcialidade. "Conclui-se que as escolas de governo são uma peça-chave para a constituição das capacidades estatais, ..." (Schabbach; Ramos, 2024, p. 557).

A estrutura física da ACADEBio, composta por dois grandes prédios totalizando 10 mil metros quadrados, integra ambientes de ensino, hospedagem e convivência, otimizando o processo formativo. Nesse sentido, a escola se insere no conceito de "estruturas e espaços educadores", conforme discutido por Matarezi (2005), ao criar um ambiente propício para a construção de interrelações, reflexão, ação e emancipação dos sujeitos envolvidos, promovendo um aprendizado experiencial e coletivo.

A concepção da ACADEBio como espaço educador também se alinha à evolução do papel das Escolas de Governo no Brasil, conforme estabelecido na Constituição Federal e no Decreto Federal nº 10.506/2020. Enquanto a Constituição

relaciona capacitação e progressão funcional, o decreto amplia essa visão ao enfatizar o desenvolvimento integral das competências dos servidores e sua influência na eficiência institucional. Dessa forma, o ambiente da ACADEBio não apenas qualifica tecnicamente, mas também impulsiona reflexões e ações que impactam diretamente a gestão ambiental e a implementação de políticas públicas.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) do ICMBio, publicado em 2016, reforça essa abordagem ao destacar a inter-relação entre as ações formativas da ACADEBio e da área responsável pela educação ambiental no Instituto. Como evidencia o documento:

“...política de formação se fortaleceu e se consolidou culminando com a elaboração do seu Projeto Político Pedagógico. Dentre as diversas experiências educativas ressaltamos duas dimensões alinhadas ao desenvolvimento das competências institucionais que vem sendo fortalecidas na Instituição: a Educação Ambiental e a Educação Corporativa. Embora cada uma possua sua especificidade, resguardando características próprias, elas se interrelacionam e se complementam.” (ICMBio, 2016b, p.35),

Nesse sentido, o PPP do ICMBio ressalta a importância da ACADEBio na consolidação de uma proposta educacional pautada na construção coletiva do conhecimento, no diálogo de saberes e na formação crítica dos servidores, com o propósito de fortalecer a gestão da sociobiodiversidade e promover a conservação da natureza no Brasil (ICMBio, 2016, p. 25).

Além disso, o documento reforça a inter-relação entre as ações formativas da ACADEBio e da área responsável pela educação ambiental no Instituto, destacando que a criação do ICMBio e, conseqüentemente, da ACADEBio, resultou no fortalecimento e consolidação da política de formação. Nesse contexto, duas dimensões educativas se destacam como fundamentais para o desenvolvimento das competências institucionais: a Educação Ambiental e a Educação Corporativa, que, embora apresentem especificidades, mantêm uma relação de complementaridade e integração dentro da estrutura formativa do Instituto (ICMBio, 2016).

Ainda no contexto da estrutura educacional, em 2020, foi criado o Núcleo de Educação a Distância (NEaD), que ampliou a atuação da ACADEBio na modalidade EaD. Segundo o Relatório de Gestão do ICMBio (2020), esse núcleo foi responsável por reorganizar a modalidade a distância dos trabalhos antes tipicamente voltados

para os cursos presenciais, assim como a integração dos esforços das equipes como uma equipe única. (ICMBio, 2020). O NEaD gerencia os eventos formativos virtuais do PDP do ICMBio e parcerias por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA - ICMBio), baseado na plataforma Moodle.

Essa iniciativa permitiu a ampliação do alcance da capacitação institucional, promovendo maior oportunidade de formação de servidores descentralizados por todo o Brasil e construção de conhecimentos. Segundo o AVA – ICMBio tem mais de 19 alunos cadastrados, com aproximadamente 16 certificados emitidos, e um total de 352 curso ofertados, além de uma midiateca com cerca de 1.200 títulos.

Os documentos ainda mostram que a ACADEBio é uma unidade propositiva e planejadora, ocupando um espaço fundamental na execução e monitoramento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, com a disponibilização de cursos presenciais e a distância em diferentes temas e não só público interno de servidores, mas também muitos parceiros e em articulação com outras instituições, como é o caso da Escola Virtual de Governo (EVG) da ENAP, aberto para os servidores públicos de diferentes órgãos e sociedade em geral.

Outro ponto de destaque identificado é que, no PPP do ICMBio, há uma referência ao Relatório de Auditoria do Tribunal de Contas da União (TCU), que, em 2012, analisou a "Governança das Unidades de Conservação do Bioma Amazônia" e apontou a ACADEBio como um exemplo de boa prática de gestão. O documento enfatizou que "o aprimoramento da gestão da ACADEBio poderá transformá-la não somente num centro de treinamento dos servidores do ICMBio, mas sim de todos os órgãos e entidades envolvidos no SNUC" (TCU, 2013). Esse reconhecimento evidencia o potencial da ACADEBio para ampliar seu alcance e influência na qualificação dos profissionais que atuam na conservação ambiental.de todos os órgãos e entidades envolvidos no SNUC”

A estrutura organizacional da ACADEBio reflete sua complexidade e abrangência. A escola conta com diferentes equipes responsáveis pelo planejamento, organização e execução de cursos, além da análise dos processos de solicitação de participação dos servidores em eventos formativos previstos no PDP. A governança da ACADEBio é composta por uma coordenação geral, duas chefias em nível de

divisão – uma voltada para a área pedagógica e outra para a área administrativa – e duas chefias de setor. A Divisão de Gestão do Conhecimento e Educação (SEGEDU) é responsável por promover e coordenar o planejamento e a execução das atividades formativas, enquanto o Serviço de Apoio Administrativo (SEADM) gerencia a logística e suprimentos da unidade (ICMBio, 2022). Além disso, a operacionalização das atividades administrativas ocorre majoritariamente por meio de contratos administrativos, conforme previsto na Lei 8.666/90, abrangendo aquisição de bens, serviços terceirizados de apoio administrativo, recepção, limpeza, vigilância e transporte.

No seu quadro funcional a ACADEBio conta com um total de 21 colaboradores diretos, além das chefias, sendo 8 servidores do ICMBio, 13 funcionários terceirizados e uma equipe avançada do Núcleo de Educação a Distância – NeaD, com 03 servidores, 01 terceirizado e 01 estagiário, vinculados à CGGP e distribuídos entre Iperó/SP e Salvador/BA, segundo o Painel de Força de trabalho do ICMBio.

Dessa forma, considerando as características acima descritas, a ACADEBio se coloca como um espaço educador que extrapola a mera capacitação técnica e gerencial, promovendo uma formação com potencial para alinhar o desenvolvimento institucional às demandas socioambientais contemporâneas. Essa consolidação se evidencia, em primeiro lugar, pela integração entre Educação Corporativa e Educação Ambiental, conforme estabelecido no Projeto Político Pedagógico do ICMBio, no qual se afirma que ambas “se interrelacionam e se complementam” (ICMBio, 2016). Essa articulação institucional possibilita que os processos formativos contribuam para o desenvolvimento de competências que não se limitam à lógica instrumental, mas que incorporam os princípios da educação ambiental crítica, com vistas à promoção da cidadania socioambiental e da justiça ecológica (Sato, 2005).

Em segundo lugar, destaca-se o uso de metodologias pedagógicas inovadoras e experienciadas em contextos reais de conservação, como as atividades práticas realizadas nas áreas externas da Floresta Nacional de Ipanema. Essas práticas formativas imersivas propiciam um aprendizado significativo e colaborativo, que permite aos servidores refletirem criticamente sobre os desafios da gestão ambiental, mobilizando o conhecimento a partir de vivências integradas ao território. Conforme

apontado por Matarezi (2005), os espaços educadores são aqueles que “despertam a sensibilidade, o pensamento crítico e o engajamento social”, elementos presentes na proposta formativa da ACADEBio.

A terceira característica a ser destacada é a atuação estratégica da ACADEBio como Escola de Governo e sua inserção na Rede Federal de Escolas de Governo, o que amplia o alcance e a relevância de sua atuação. Ao estabelecer parcerias com instituições como a ENAP e a Universidade de Brasília, bem como ao integrar ações com a Escola Virtual de Governo (EVG), a ACADEBio fortalece sua missão institucional de “desenvolver líderes para a conservação da natureza” (ICMBio, 2024, p. 12) e contribui para a qualificação de servidores públicos em uma perspectiva sistêmica e interinstitucional. Como observam Schabbach e Ramos (2024, p. 557), as escolas de governo são peças-chave para o fortalecimento das capacidades estatais, sobretudo em contextos que exigem inovação, ética pública e compromisso com os direitos socioambientais.

Conforme discutido por José Matarezi, os espaços e estruturas educadores podem implementar seu potencial emancipatório e transformador, ao estimularem não apenas a aquisição de competências operacionais, mas também a construção de um olhar crítico sobre as relações entre sociedade e natureza. Nesse sentido, ao atuar na interseção entre a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA) e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a ACADEBio pode fortalecer a transversalidade da educação ambiental na formação dos servidores do ICMBio, garantindo que os processos educativos promovam tanto o desenvolvimento de competências técnicas quanto a cidadania ambiental.

Além disso, ao integrar metodologias ativas e experiências imersivas (ICMBio, 2016), a ACADEBio ressignifica o conceito de espaços educadores, tornando-se um modelo de formação que transcende a lógica tradicional da capacitação no serviço público. Seu papel como Escola de Governo permite que a educação ambiental crítica possa permear as práticas pedagógicas voltadas ao desenvolvimento profissional, assegurando que os servidores não apenas compreendam os desafios ambientais, mas sejam agentes de transformação na gestão da sociobiodiversidade.

Assim, a implementação da PNDP no ICMBio deve reconhecer a importância desse espaço formativo, reforçando a necessidade de alinhar as ações de capacitação institucional com os princípios da educação ambiental, conforme previsto na PNEA e sustentado pelo referencial teórico deste estudo.

Em síntese, as características institucionais encontradas, com atenção especial para a ACADEBio e o AVA - ICMBio representam um paradigma exitoso de educação corporativa no serviço público, onde a formação técnica se entrelaça com a emancipação crítica dos sujeitos. Seus resultados evidenciam que a conservação da biodiversidade exige não apenas expertise, mas também lideranças capazes de articular conhecimentos, políticas e práticas sustentáveis. Esse modelo, portanto, oferece insights valiosos para a efetividade das políticas ambientais e a consolidação de uma gestão pública alinhada aos desafios socioambientais do século XXI.

A seguir, discuto sobre a Política de Desenvolvimento de Pessoas e a adoção da Gestão por Competências no âmbito do ICMBio. Na sequência, são detalhadas as ações e processos formativos aos quais recorri para alcançar os objetivos específicos desta pesquisa.

4.3 A Política de Desenvolvimento de Pessoal do ICMBio

Diante das análises dos documentos, a PNDP sempre se colocou como política estruturante e orientadora para as formações dos servidores do ICMBio, uma vez que fora aplicada a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006), assim como apontado aos órgãos e entidades que compõem a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, pelo Decreto nº 5.707/2006, já em 2008, com a publicação da Portaria ICMBio nº 106 que:

O PRESIDENTE DO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE, no uso das competências atribuídas pelo Decreto nº. 6.100, de 26 de abril de 2007, e pela Portaria nº. 532/Casa Civil, de 30 de julho de 2008, publicada no Diário Oficial da União de 31 de julho de 2008, institui a Política de Desenvolvimento de Pessoas. (Brasil, 2006).

A materialização da PNDP no âmbito do ICMBio ocorreu primeiramente com a publicação da Portaria já enunciada antes e acima citada, que instituiu a PODP e esta regulou doze anos do período ora estudado, que vai de 2008 a 2022, apenas em 2019, após o Decreto nº 9.991, é que nova regulamentação é publicada, por meio da Portaria nº 71, em janeiro de 2020, regulando os últimos três anos deste estudo, com o objetivo de dispor “sobre os critérios e procedimentos para a implementação da PNDP” (Brasil, 2020) no Instituto.

Observa-se que o ICMBio busca dar início a estratégia de formação, logo em agosto de 2008, uma vez que a área de “Capacitação passou a atuar como Educação Corporativa, planejando e trabalhando um conjunto de práticas educacionais continuadas para promover o desenvolvimento do servidor, tanto a nível pessoal quanto profissional, de modo a contribuir com uma atuação mais efetiva e eficaz” (ICMBio, 2008, p. 44), em cumprimento à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

A publicação da PODP do ICMBio possibilita assim, a constituição e definição dos princípios que a orientam, e segundo o Art. 2º, estes são:

- I - o ensino e a aprendizagem continuados e fundamentados em valores éticos a fim de contribuir com o aperfeiçoamento da gestão pública;
- II - a educação com foco no desenvolvimento integral e na responsabilidade compartilhada do servidor;
- III - a incorporação de mecanismos institucionais que possibilitem a transparência e a participação dos servidores no desenvolvimento, aprimoramento e consolidação das ações educativas;
- IV - a formação de uma cultura educacional organizacional em que o conhecimento adquirido passe a ser patrimônio de todos;
- V - a valorização do quadro técnico para melhoria do desempenho institucional;
- VI - a atuação com foco em resultados, contribuindo para o servidor ser um agente de mudança e de construção de sociedades sustentáveis. (Brasil, 2008)

Os princípios elencados acima refletem uma abordagem integradora entre a formação técnica e a formação cidadã. Assim o que verifico é a promoção de uma visão ampliada sobre o papel da educação no serviço público. O ensino e a aprendizagem continuados, pautados em valores éticos, reforçam a necessidade de qualificação constante para o aprimoramento da gestão pública, alinhando-se à ideia

de que o conhecimento deve ser dinâmico e adaptável às transformações sociais e ambientais.

A ênfase no desenvolvimento integral e na responsabilidade compartilhada do servidor destaca a importância de uma educação que vá além da mera transmissão de conteúdos, favorecendo uma formação que contemple tanto competências técnicas quanto habilidades socioemocionais.

Além disso, premissa da transparência e a participação dos servidores no planejamento e implementação das ações educativas garantem maior engajamento e corresponsabilidade no fortalecimento da cultura organizacional. A valorização do quadro técnico e a construção coletiva do conhecimento consolidam a ideia de que a aprendizagem não deve ser individualizada, mas sim um patrimônio compartilhado que contribua para o alcance da missão institucional.

Ao priorizar a atuação orientada para resultados e estimular os servidores a se tornarem agentes de mudança e de construção de sociedades sustentáveis, a PODP do ICMBio marca seu compromisso com a noção de serviço público como espaço de cidadania ativa e transformação social (Denhardt; Denhardt, 2011), alinhando-se à perspectiva da educação ambiental crítica ao reconhecer a necessidade de uma formação transformadora e emancipatória no contexto da administração pública.

A PODP do ICMBio sintetiza um conjunto concepções carregadas de sentidos, é o projeto educativo institucional, que busca conduzir os processos formativos dos servidores e, em sintonia com a literatura “pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores”. (Gadotti, 2005). Trata-se de uma política orientada não apenas por exigências normativas e gerenciais, mas por um horizonte formativo mais amplo, que busca responder aos desafios contemporâneos da gestão socioambiental.

Nessa perspectiva, a PODP do ICMBio incorpora sentidos formativos que transcendem a lógica tradicional da capacitação centrada exclusivamente no desempenho funcional. Entre esses sentidos, destacam-se: i) a valorização da aprendizagem contínua pautada em valores éticos; ii) o compromisso com o

desenvolvimento integral do servidor, compreendido como sujeito de transformação institucional e social; iii) a promoção de uma cultura organizacional de aprendizagem, sustentada no reconhecimento do conhecimento como patrimônio coletivo, expressa, por exemplo, na política de formação de instrutores internos; e iv) o estímulo à participação democrática na governança da política de formação, por meio da atuação de instâncias colegiadas, como o Comitê Gestor de Capacitação (CGCAP).

Essas concepções se materializam em instrumentos como as trilhas de aprendizagem, o mapeamento de competências, o Projeto Político-Pedagógico institucional, o fortalecimento do quadro de instrutores internos e o Portal de Gestão do Conhecimento. Cada um desses dispositivos expressa uma intenção formativa que ultrapassa o tecnicismo, aproximando-se de uma perspectiva educacional voltada à cidadania ambiental, à responsabilidade pública e à construção de práticas institucionais coerentes com os princípios da sustentabilidade.

Por outro lado, ao analisar as finalidades da PODP do ICMBio, expressas no Art. 3º, estas parecem apresentar tanto convergências quanto possíveis tensões em relação a uma abordagem mais ampla e crítica da formação no serviço público. A busca pela melhoria da eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados, bem como o desenvolvimento dos servidores, está alinhada ao princípio do aprendizado mais utilitarista e à necessidade de fortalecer as competências institucionais, que, segundo Guerreiro Ramos (1981), pode representar uma racionalidade administrativa reducionista, quando desvinculada de uma reflexão sobre os fins sociais da administração pública. Essa tensão revela o desafio de equilibrar demandas pragmáticas com uma formação crítica e humanista.

Entretanto, a institucionalização do conhecimento produzido reforça a ideia de que a aprendizagem deve ser compartilhada e transformada em patrimônio coletivo, evitando a fragmentação do saber e promovendo uma cultura educacional organizacional mais integrada. Esses elementos dialogam com a perspectiva da res pública, na medida em que reconhecem a importância da formação contínua como um processo estratégico para a consolidação de políticas públicas.

Como destaca Di Pierro (2010), o conhecimento produzido nas instituições públicas deve ser apropriado coletivamente, constituindo-se em patrimônio da res

publica, ou seja, daquilo que é de interesse e responsabilidade de todos, reafirmando a educação como dimensão essencial para a construção do bem comum.

Contudo, algumas finalidades da PODP podem entrar em contradição ou mesmo parecer desconsiderar a promoção da formação de sujeitos críticos, quando coloca ênfase na excelência nos processos de recrutamento e seleção e na racionalização dos gastos com capacitação sugere uma perspectiva mais instrumental e economicista, que pode reduzir a formação dos servidores a um mero mecanismo de otimização da gestão, sem necessariamente considerar a complexidade das questões socioambientais envolvidas, da garantia da participação, da justiça social.

Essa abordagem pode limitar o potencial transformador da formação ao priorizar a eficiência administrativa em detrimento de processos educativos que estimulem a reflexão crítica e a participação ativa dos servidores. Assim, a implementação da PODP no ICMBio deve buscar um equilíbrio entre a necessidade de aprimoramento gerencial e a promoção de uma formação voltada à transformação social e ambiental, garantindo que a qualificação dos servidores não se restrinja ao desenvolvimento técnico, mas também contribua para a construção de sociedades democráticas, mais justas, solidárias e sustentáveis.

Com base na análise do Art. 4º da Portaria ICMBio nº 106, de 30 de dezembro de 2008, é possível observar que a gestão por competências ocupa papel central na estruturação da Política de Desenvolvimento de Pessoas (PODP) do Instituto. A portaria compreende gestão por competência como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da Instituição” (ICMBio, 2008, Art. 1º).

Essa definição dialoga com as concepções contemporâneas de gestão pública, que buscam alinhar o desenvolvimento individual dos servidores às metas organizacionais, promovendo uma formação mais estratégica, sistêmica e orientada por resultados. Nesse sentido, a PODP do ICMBio fundamenta-se na ideia de que o aperfeiçoamento técnico não deve ser desvinculado do contexto institucional mais amplo, mas, ao contrário, deve contribuir diretamente para o fortalecimento das capacidades estatais e para a efetividade das políticas públicas ambientais.

Além disso, ao adotar a gestão por competências como diretriz formativa, a Portaria explicita a importância de valorizar as pessoas da instituição como agentes de transformação. A gestão do conhecimento, a estruturação das trilhas de aprendizagem, o mapeamento de competências e a institucionalização de mecanismos de avaliação de desempenho baseada em competências reforçam o compromisso da instituição com a profissionalização da administração pública e com a qualificação dos servidores para lidar com os desafios contemporâneos da conservação da sociobiodiversidade.

A Portaria ICMBio nº 106/2008, que institui a PODP no âmbito do Instituto, reforça a centralidade da gestão por competências como eixo estruturante da política formativa. O Art. 4º define a PODP como um conjunto de ações orientadas à gestão do desenvolvimento das competências individuais, das equipes e da própria instituição, vinculando diretamente a capacitação ao alcance dos objetivos organizacionais.

Tal perspectiva está em consonância com a abordagem defendida por Carbone (2006), segundo a qual competências não dizem respeito apenas ao saber fazer, mas à aplicação prática e contextualizada do conhecimento, com responsabilidade e ética. O Quadro 13 apresenta a síntese dos instrumentos

Quadro 13 – Os instrumentos da PODP do ICMBio de 2008, conforme o Art. 5º da Portaria nº 106.

Instrumento	Descrição
Norma para participação em eventos de capacitação	Regulamenta a participação dos servidores em capacitações de curta, média e longa duração, tanto no Brasil quanto no exterior.
Norma para o pagamento da gratificação por encargo de curso	Define as regras para o pagamento de gratificações aos servidores que atuam como instrutores em ações de capacitação.
Norma para a Avaliação da GDAEM	Estabelece critérios para a avaliação da Gratificação de Desempenho de Atividade de Especialista Ambiental (GDAEM).
Programa de estágio supervisionado	Estrutura o estágio no ICMBio, contribuindo para a formação prática de estudantes e o desenvolvimento de novas competências.
Norma de remoção dos servidores	Regula os procedimentos para remoção e movimentação interna dos servidores do ICMBio.

Portal de gestão do conhecimento	Plataforma digital para armazenamento e disseminação do conhecimento institucional, promovendo a aprendizagem contínua.
Mapeamento de competências	Processo de identificação e análise das competências necessárias para o desempenho das funções institucionais.
Trilhas de aprendizagem	Percursos formativos estruturados para o desenvolvimento contínuo dos servidores, alinhados às necessidades institucionais.
Avaliação de desempenho baseada em competências	Sistema que mede o desempenho dos servidores com base nas competências exigidas para cada função.
Planos anuais de capacitação e relatórios de execução	Documentos que planejam e monitoram as ações de capacitação realizadas anualmente no ICMBio.
Avaliação da estratégia do desenvolvimento de pessoas	Processo de análise da eficácia das ações de desenvolvimento de pessoal, garantindo alinhamento com os objetivos institucionais.

Fonte: elaborado pela autora.

A PODP do ICMBio, conforme o Capítulo V da Portaria nº 106/2008, evidencia um esforço institucional de consolidação de um conjunto de instrumentos normativos e operacionais que sustentam a gestão do desenvolvimento de competências no Instituto. O Art. 5º dessa portaria elenca onze instrumentos que compõem essa política, abrangendo desde normas regulatórias para participação em eventos de capacitação, pagamento de gratificação e avaliação funcional, até estratégias formativas como o programa de estágio supervisionado, o mapeamento de competências, as trilhas de aprendizagem e os planos anuais de capacitação.

A inclusão do portal de gestão do conhecimento e da avaliação da estratégia de desenvolvimento de pessoas revela a tentativa de alinhar os processos de aprendizagem organizacional às práticas de gestão do conhecimento, promovendo não apenas a capacitação técnica, mas também a produção e a circulação de saberes institucionais.

O detalhamento previsto nos parágrafos do mesmo artigo reforça o compromisso com o planejamento estratégico da formação, ao exigir que os planos anuais sejam elaborados em consonância com as metas institucionais, explicitem os resultados esperados de cada ação e contemplem mecanismos de avaliação e publicidade das ações executadas.

Nesse sentido, os instrumentos da PODP demonstram coerência com os fundamentos da gestão por competências, como discutido por Carbone (2006), ao orientar a formação com base nas necessidades reais da organização e no desempenho esperado dos servidores. Ao prever indicadores para a avaliação permanente da política, a portaria reafirma o valor de uma gestão orientada por evidências, comprometida com a transparência e com a valorização dos servidores como sujeitos ativos no processo de formação,

E apesar do rol extenso, observa-se que alguns instrumentos posteriormente ganharam destaque na implementação da PODP do ICMBio. Esses se consolidaram, especialmente: i) nos Planos Anuais de Capacitação, que, a partir de 2020, foram renomeados como Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), conforme o Decreto nº 9.991/2019, e seus respectivos relatórios de execução; ii) nas portarias que regulamentam a atuação de instrutores e o pagamento de gratificação por encargo de curso; e iii) na Portaria que institui formalmente a Política de Gestão por Competências. E devido a relevância, tanto os Planos Anuais, quanto a Política de Gestão por Competências, serão analisadas em seções específicas.

Ainda que os dispositivos da Portaria estejam alinhados às diretrizes da PNDP de 2006, e posteriormente atualizados na transição para o PDP conforme o Decreto nº 9.991/2019, a análise revela que tais instrumentos poderiam ser potencializados pela integração com princípios e diretrizes da PNEA, conforme apontado anteriormente. A ausência explícita de um projeto político-pedagógico ou de referenciais formativos orientados por valores socioambientais pode comprometer o potencial transformador da PODP, restringindo sua atuação a uma lógica funcionalista.

Assim, a consolidação de um marco conceitual que articule os instrumentos da PODP às demandas contemporâneas da sustentabilidade e da cidadania ambiental se apresenta como uma oportunidade para ampliar o escopo e o impacto da política de formação institucional do ICMBio.

Ao analisar os instrumentos da PODP do ICMBio a partir do que previu a PNDP de 2006 (Decreto nº 5.707/2006), observa-se ainda um grau significativo de convergência, especialmente na adoção dos PACs, da avaliação de desempenho e

do mapeamento de competências. No entanto, a PODP do ICMBio avança em aspectos específicos de sua realidade institucional, incluindo dispositivos como a norma para participação em capacitações no exterior, o portal de gestão do conhecimento e o programa de estágio supervisionado, este último com potencial de fortalecer os vínculos entre a formação acadêmica e as demandas da política ambiental pública.

Por outro lado, observa-se uma lacuna relevante quanto à incorporação explícita de valores e princípios educacionais mais amplos, como os estabelecidos pela PNEA. A ausência, durante grande parte do período analisado, de instrumentos institucionais como um PPP que orientasse conceitualmente a formação dos servidores pode ter limitado o potencial transformador da PODP. Como já discutido por Sato (2005), uma formação crítica no serviço público demanda mais do que técnicas e conteúdos operacionais: ela exige também valores éticos, consciência política e compromisso com a sustentabilidade socioambiental.

Apesar disso, cabe destacar que o ICMBio deu início, ainda em 2011, à construção do seu PPP institucional. Esse processo foi desencadeado com a publicação da Portaria ICMBio nº 639, de 29 de setembro de 2011, alterada em 8 de dezembro do mesmo ano, que instituiu um Grupo de Trabalho (GT) composto por 17 servidores de distintas áreas da autarquia. A elaboração do PPP seguiu uma metodologia participativa, com oficinas presenciais, uso de ferramentas digitais e momentos de escuta formal e informal realizados durante eventos na ACADEBio, configurando um esforço colaborativo e democrático.

Conforme dispõe o parágrafo único do Art. 1º da referida Portaria, entende-se por PPP "a projeção e enunciação da proposta educacional, com as bases conceituais, políticas e operacionais que guiarão as ações de educação continuada do Instituto" (ICMBio, 2011). Esse importante instrumento, no entanto, só foi oficialmente institucionalizado anos depois, junto a publicação do PAC de 2018, por meio da Portaria nº 110, de fevereiro de 2018, consolidando-se como um marco no amadurecimento das diretrizes pedagógicas do Instituto.

A consolidação desse instrumento representou um avanço significativo no amadurecimento das diretrizes pedagógicas da autarquia, pois passou a conferir à

PODP um horizonte político-pedagógico que articula os fundamentos da educação ambiental com os objetivos estratégicos da instituição. Segundo o texto-base do PPP, “o Projeto Político Pedagógico (PPP) do ICMBio coloca em diálogo questões sociais e ambientais a partir de processos educativos” (ICMBio, 2016, p. 7), posicionando-se como um documento vivo e orientador da política formativa institucional.

Entre os instrumentos previstos na PODP do ICMBio, destaca-se ainda a estratégia de valorização dos servidores como instrutores internos, que além de otimizar recursos institucionais, também fortalece a cultura organizacional e promove o reconhecimento do saber técnico e experiencial acumulado pela própria força de trabalho da autarquia. Essa política foi formalizada por meio da Portaria Normativa nº 42, de 28 de maio de 2010, a qual regulamenta a atuação de instrutores internos e estabelece normas para o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso, conforme previsto no art. 76-A da Lei nº 8.112/1990 e regulamentado pelo Decreto nº 6.114/2007.

A estratégia de formação de instrutores no ICMBio é implementada por meio dos Cursos de Formação de Instrutores (CFI), que abordam conteúdos relacionados à ética, postura em sala de aula, planejamento pedagógico e metodologias ativas de ensino. O ingresso no quadro de instrutores exige aprovação nesse curso, com base em critérios como compatibilidade de formação acadêmica ou experiência técnica na área, conforme detalhado nos Artigos 6º e 7º da Portaria, servidores aprovados e portariados passam a integrar formalmente o Quadro de Instrutores da autarquia e devem permanecer disponíveis para atuar nas formações por, no mínimo, três anos (ICMBio 2010, Art. 10).

A atuação dos instrutores vai além da docência: segundo o Art. 4º da Portaria, suas atribuições incluem a elaboração de planos de aula, preparação de material didático, atualização contínua na temática de sua competência, articulação com outros instrutores e a CGGP, e a produção de relatórios avaliativos após a execução das ações formativas (ICMBio, 2010). Essa descrição reforça o caráter técnico e pedagógico da função, exigindo do servidor uma postura proativa e compromisso com a qualidade da formação.

Para incentivar e reconhecer esse trabalho, a normativa prevê o pagamento de gratificação por encargo de curso, calculado com base em percentual sobre o maior vencimento básico da administração pública federal (Art. 19). Tal incentivo tem sido essencial para consolidar essa política, ao mesmo tempo em que respeita os limites legais de remuneração adicional (até 120 horas anuais, com possibilidade de extensão em casos justificados, conforme Art. 21). Em 2025, o ICMBio já havia formado e portariado 322 servidores como instrutores, mantendo um total de 444 instrutores ativos (ICMBio, SD), número que demonstra a institucionalização e relevância da política.

A política de instrutoria interna tem dupla importância: por um lado, supre a lacuna de perfis qualificados e contextualizados às especificidades das atividades do ICMBio; por outro, fortalece a valorização do conhecimento produzido internamente, promovendo uma gestão do conhecimento que reconhece a experiência dos servidores como ativo estratégico. Essa abordagem está em consonância com a perspectiva defendida por Brandão e Bahry (2005), que argumenta que a gestão por competências deve reconhecer os talentos internos como motor da aprendizagem organizacional.

Portanto, o investimento sistemático na identificação, formação e valorização de instrutores da casa constitui uma peça-chave da Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio, conectando-se com os princípios da eficiência, economicidade e fortalecimento institucional. Além disso, contribui para consolidar um modelo de formação continuada mais participativo, contextualizado e comprometido com a missão institucional de conservação da biodiversidade.

Já em termos de governança, a Portaria ICMBio nº 106/2008, em seu Art. 6º, estabelece que a PODP será realizada por ação do Comitê de Capacitação, composto por representantes indicados em conformidade com os macroprocessos.

“A implementação da Política de Desenvolvimento de Pessoas dar-se-á por intermédio da ação do Comitê de Capacitação, composto por representantes indicados pela diretoria colegiada, em conformidade com os macroprocessos” (ICMBio, 2008).

A criação formal desse Comitê se concretizou com a Portaria nº 111, de 4 de março de 2010, que institui o Comitê Gestor de Capacitação (CGCAP) como um dos principais instrumentos de implementação da PODP no ICMBio.

Composto por representantes das Coordenações-Gerais do Instituto, o CGCAP atua como instância colegiada responsável por planejar, acompanhar, avaliar e alinhar as ações formativas às diretrizes estratégicas institucionais (ICMBio, 2010b). Seus mecanismos de deliberação contribuem para a construção de uma governança participativa e transversal da política de formação, promovendo maior legitimidade e engajamento entre os diversos setores da autarquia.

Tal estrutura de gestão é condizente com os princípios voltados à cidadania ambiental e à democracia institucional, conforme destacam Schabbach e Ramos (2024), ao defenderem que instancias colegiadas são peças-chave para a construção das capacidades estatais e para o fortalecimento do serviço público em contextos democráticos.

Entre as atribuições do Comitê, instalado em 22 de março de 2010, em Brasília, estão a análise e a deliberação do Plano Anual de Capacitação, avaliação dos resultados a cada três meses, e o acompanhamento e o alinhamento dos investimentos na capacitação e formação dos servidores com as diretrizes do ICMBio.

O Comitê tem a responsabilidade, ainda, de estabelecer normas e prioridades para a capacitação e afastamentos, aprovação de propostas de parcerias e convênios com instituições para o desenvolvimento de competências dos servidores, além de outras estabelecidas posteriormente em novas Portarias institucionais.

Os achados da pesquisa mostram também que a criação de uma instância colegiada como o CGCAP, composta por todas as Coordenações-Gerais do ICMBio, confere maior legitimidade, transparência e coerência às ações de formação e desenvolvimento de pessoas dentro da instituição. A participação de múltiplas áreas permite que a capacitação dos servidores esteja alinhada às necessidades estratégicas do órgão, garantindo uma abordagem transversal e integrada.

Além disso, o caráter colegiado favorece a democratização das decisões, promovendo maior representatividade e engajamento dos gestores no planejamento e na execução das políticas de capacitação.

As atribuições do CGCAP demonstram sua importância na formulação e no aprimoramento da PODP ICMBio, assegurando que a formação esteja em conformidade com o Decreto nº 5.707/06 e com as demandas institucionais. O comitê desempenha um papel fundamental ao analisar, deliberar e monitorar o Plano Anual de Capacitação, garantindo sua efetividade e propondo ajustes periódicos.

Além disso, ao estabelecer normas, avaliar parcerias estratégicas e definir prioridades para capacitação e afastamentos, o CGCAP fortalece a governança das ações de desenvolvimento de pessoas, contribuindo para a valorização dos servidores e para a construção de competências que impactam diretamente a gestão ambiental e a missão institucional do ICMBio.

A sustentabilidade financeira das políticas de formação é um elemento crucial para sua efetiva implementação no serviço público. No caso do ICMBio, os Artigos 7º e 8º da Portaria nº 106/2008 disciplinam os recursos destinados à execução da Política de Desenvolvimento de Pessoas (PODP), revelando a preocupação institucional com a viabilidade orçamentária das ações formativas. Conforme estabelece o Art. 7º:

“os recursos orçamentários e financeiros para implementação desta Política de Desenvolvimento de Pessoas serão providos pelo Programa Plurianual – PPA, por meio de uma ação específica ou por suplementação de outras ações do PPA com finalidade compatível, bem como poderão ser provenientes de captação externa por meio de parcerias, arranjos institucionais e/ou doações” (BRASIL, 2008).

Essa disposição demonstra que a política não depende exclusivamente de dotação interna, abrindo possibilidades para articulações interinstitucionais e inovação na captação de recursos, o que é particularmente relevante diante das recorrentes restrições orçamentárias na administração pública federal. Complementarmente, o Art. 8º define que:

“do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à implementação da Política de Desenvolvimento de Pessoas, deve-se reservar o percentual de 5% para atendimento das necessidades específicas e emergenciais” (BRASIL, 2008).

Tal previsão confere à política certa flexibilidade orçamentária, permitindo responder a demandas inesperadas e garantir a continuidade de ações estratégicas mesmo em contextos de crise ou alteração de prioridades. Nesse sentido, a previsão de uma margem orçamentária específica para emergências revela uma gestão pública voltada à resiliência institucional e ao planejamento estratégico, aspectos fundamentais no campo da gestão por competências (Carbone, 2006). Ainda assim, cabe destacar que a efetividade dessa previsão depende diretamente da execução orçamentária real, que pode ser afetada por contingenciamentos externos ou prioridades institucionais, o que reforça a importância de uma governança forte e transparente sobre os investimentos em formação.

Dessa forma, os achados da pesquisa revelam que a PODP do ICMBio apresenta uma estrutura normativa sólida, com instrumentos coerentes com os marcos estabelecidos pela PNPD. No entanto, ainda há espaço para avanços significativos. A ausência de implementação de um marco pedagógico institucional mais robusto, como um PPP com abordagem crítica e transversal, limita a integração mais efetiva entre a formação técnica e a dimensão socioambiental. A ampliação do escopo da PODP, com a inclusão de diretrizes inspiradas nos princípios da PNEA e da educação ambiental, poderia representar um passo fundamental para consolidar uma política de formação mais alinhada aos desafios contemporâneos da conservação da biodiversidade e da gestão pública democrática. Nesse sentido, o fortalecimento da ACADEBio como espaço educador, articulado à PODP e aos princípios da sustentabilidade, é estratégico para a institucionalização de uma cultura formativa comprometida com o bem público e com a justiça ambiental.

Ao observar a Política de Desenvolvimento de Pessoas (PODP) do ICMBio à luz dos princípios e diretrizes estabelecidos pela Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA), é possível identificar avanços institucionais significativos, mas também limites que revelam uma assimetria entre os marcos conceituais das duas políticas. A PODP, instituída pela Portaria nº 106/2008, estrutura-se com base na

lógica da gestão por competências, priorizando o desenvolvimento técnico e gerencial dos servidores, o alinhamento das ações formativas às metas estratégicas da instituição e a valorização do desempenho individual. Essa abordagem, embora essencial para o fortalecimento da atuação institucional do ICMBio, revela-se ainda predominantemente funcionalista, voltada à eficiência administrativa e ao cumprimento de objetivos operacionais.

Em contraste, a PNEA, instituída pela Lei nº 9.795/1999, apresenta uma concepção formativa mais ampla e crítica, pautada por princípios como interdisciplinaridade, pluralismo de ideias, ética e participação democrática. A política propõe uma formação emancipadora, que ultrapassa a mera instrumentalização técnica, promovendo o desenvolvimento de sujeitos capazes de intervir nas realidades socioambientais de forma transformadora. Nesse sentido, o distanciamento entre a concepção crítica da PNEA e a racionalidade gerencial da PODP do ICMBio torna-se evidente, indicando um potencial ainda não plenamente explorado de integração entre essas duas agendas formativas.

A análise revela que a PODP do ICMBio dispõe de uma base normativa sólida, com instrumentos importantes como o mapeamento de competências, trilhas de aprendizagem, planos anuais de capacitação e avaliação de desempenho. No entanto, carece de um marco político-pedagógico que integre a dimensão ética, ambiental e cidadã da formação, tal como preconiza a PNEA. Como aponta Loureiro (2014), a educação ambiental crítica busca a formação de sujeitos históricos e que possam ser capazes de compreender a complexidade das questões ambientais e agir coletivamente na construção de sociedades sustentáveis.

Sob essa perspectiva, a PODP do ICMBio, ao incorporar sistematicamente os princípios da PNEA, poderia ampliar seu escopo formativo e alinhar a qualificação dos servidores às exigências de uma gestão ambiental pública mais democrática, participativa e comprometida com a justiça socioambiental.

Portanto, é razoável dizer que à luz da PNEA, a PODP do ICMBio apresenta potencial para se consolidar como uma política de formação que vá além do aprimoramento técnico e gerencial, articulando desenvolvimento institucional e alcance da sua missão, com os desafios contemporâneos da sustentabilidade. Para

isso, é necessário avançar na construção de referenciais formativos que reconheçam a complexidade das interações entre sociedade e natureza, promovendo uma educação que forme não apenas especialistas, mas também sujeitos políticos comprometidos com o bem comum e com a res pública ambiental.

4.3.1 A Gestão por Competências no ICMBio

A Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio se concretiza e vem materializar, desde 2008, a decisão institucional de priorizar a formação dos seus servidores já desde o início da criação do órgão, reafirmando assim o compromisso com alcance dos objetivos estratégicos em que a responsabilidade ambiental está expressamente presente.

Corroborando com o que preconiza Freitas et al. (2012, p. 112), compreende-se que “são necessários o desenvolvimento e profissionalização do serviço público para ampliar a capacidade do governo na gestão das políticas públicas e melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão”.

Observa-se que essa preocupação institucional está refletida na consolidação da Gestão por Competências como diretriz estratégica da política de pessoal. O ICMBio formalizou essa abordagem por meio da implantação do Programa de Gestão por Competências em 2018, com mapeamento das lacunas e, posteriormente, culminando com a publicação da Portaria nº 59, de 24 de janeiro de 2020 e a publicação do Dicionário de Competências, que sistematiza as competências organizacionais, gerenciais, transversais e técnicas da autarquia, uma ferramenta para alinhar a gestão de pessoas aos objetivos organizacionais, possibilitando a identificação, o planejamento e o desenvolvimento das competências necessárias para o alcance dos resultados institucionais (ICMBio, 2021).

Nas normativas supracitadas, competência pode ser compreendida em três dimensões inseparáveis, pois, para Brandão et al. (2008, p. 878) “a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses três elementos, gera um desempenho”.

No ICMBio, essa compreensão de competência é traduzida como um comportamento, observável e mensurável, emitido pelo indivíduo em seu ambiente de trabalho para o alcance dos objetivos da organização (ICMBio, 2021). Por sua vez, lacuna de competências é definida como a diferença existente entre as competências necessárias para a concretização da estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Assim como preconiza Brandão e Bahry (2005), o Modelo de Gestão por Competências esse processo é composto pelas seguintes fases: estratégia organizacional, mapeamento de competências, captação e/ou desenvolvimento de competências, acompanhamento e avaliação e retribuição.

Com a adoção desse Modelo, o Instituto reforça o alinhamento da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos organizacionais, potencializando a força de trabalho institucional no sentido de maximizar a proteção do meio ambiente e a promoção do desenvolvimento socioeconômico sustentável, missão do Instituto.

Como já comentado antes, a Gestão por Competências não é um tema novo na administração: suas bases foram firmadas desde a administração científica de Taylor, com foco no âmbito privado. Esse modelo, na descrição de Pires et al. (2005), pretende alinhar esforços individuais para um consequente alcance dos objetivos organizacionais. Porém, o sucesso desse modelo na área privada fez a gestão pública buscar, na implementação dessa prática, uma forma para promover um melhor desempenho e eficiência da administração. É necessário frisar, contudo, que a gestão pública, por se pautar por princípios, diretrizes e finalidades diversos do setor privado, encontra dificuldades no pleno e independente uso das prescrições que essa ferramenta traz.

No ICMBio, a gestão por competências é implementada por meio de etapas como mapeamento, levantamento de lacunas, capacitação e avaliação. Em sua primeira fase, o programa realizou o mapeamento das competências em parceria com a Universidade Federal do Pará (UFPA), identificando lacunas que subsidiaram a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e a construção de trilhas de aprendizagem.

Essas competências são classificadas como organizacionais e individuais. As competências organizacionais estão relacionadas às capacidades institucionais necessárias para gerar valor público, enquanto as individuais abrangem competências transversais, técnicas e gerenciais. Essa abordagem permite uma visão sistêmica, que facilita a modernização de políticas de recrutamento, mobilidade e alocação de servidores, além de contribuir para a definição de perfis profissionais para ocupação de cargos comissionados.

A gestão por competências também é integrada ao planejamento estratégico do ICMBio, com revisões periódicas para adaptar as competências às necessidades institucionais e às mudanças no ambiente externo. Essa dinâmica busca assegurar que a força de trabalho esteja continuamente preparada para enfrentar os desafios da conservação da biodiversidade e da promoção do desenvolvimento sustentável.

O ICMBio, no momento dessa pesquisa, publica a atualização do seu Planejamento Estratégico, Portaria ICMBio nº 1.164, de 1º de abril de 2025, com horizonte temporal de 2025 a 2027, que tem como missão: “cuidar da natureza com as pessoas” e como visão de futuro: “integrar a biodiversidade e as Unidades de Conservação ao cotidiano das pessoas, promovendo sua valorização” (ICMBio, 2025).

Ocorre que, desde 2020, com o acúmulo de todos os aprendizados, ocorre a revisão das competências individuais e organizacionais e o alinhamento da Política de Gestão por Competências com as diretrizes da PNDP e com os objetivos estratégicos do Instituto. Além disso, desde então, a gestão por competências tem maior potencial de contribuir para fortalecer a integração entre os princípios da PNEA e as práticas de formação e capacitação, por meio principalmente das competências transversais, uma vez que permitem promover uma abordagem mais ampla e transformadora para o desenvolvimento dos servidores.

Os documentos mostram que as competências no ICMBio são classificadas em individuais e organizacionais, e interrelacionam-se entre si: i) individuais: relacionadas aos profissionais, sendo divididas em transversais, gerenciais e técnicas; ii) organizacionais: relacionadas às capacidades da instituição (ICMBio, 2021b). O Quadro 14 apresenta as 11 competências organizacionais do ICMBio, conforme o Dicionário de Competências:

Quadro 14 – Competências Organizacionais do ICMBio

Competência Organizacional	Descrição
Proteção Socioambiental	Exercer o poder de polícia, por meio da fiscalização, licenciamento e demais limitações administrativas de forma eficiente e segura.
Transparência ética e identidade institucional	Agir no exercício de sua função e fora dele, de acordo com as normas e princípios institucionais, e o Código de Ética profissional, identificando as implicações das ações e fortalecendo a imagem institucional.
Uso econômico e não econômico de recursos naturais	Desenvolver e implementar o uso responsável do espaço nas unidades de conservação, considerando a qualidade de vida e serviços ambiental prestados, de acordo com as exigências legais e de sustentabilidade.
Visitação Pública	Propor ações para a ampliação da visitação pública voltada à recreação, à interpretação ambiental e ao ecoturismo em unidades de conservação federais, de acordo com a legislação vigente.
Estratégias para a conservação de espécies ameaçadas e ecossistemas	Desenvolver e implementar ferramentas integradas para avaliação, conservação e manejo de espécies ameaçadas de extinção e ecossistemas para melhoria da condição das espécies e das áreas protegidas.
Gestão Estratégica de pessoas	Propor estratégias e ações que visem a integração, valorização, formação e desenvolvimento dos servidores do ICMBio, alinhadas aos objetivos estratégicos do instituto, com vistas à saúde, qualidade de vida do trabalhador e qualificação do desempenho individual e institucional.
Inovação	Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas, resultado da aprendizagem aplicada, a serem adotadas pelo instituto para ampliar soluções colaborativas, conectar conhecimentos e dirimir retrabalhos.
Participação Social	Planejar estratégias e ações de comunicação institucional para mobilizar a participação da sociedade civil em políticas e ações para a conservação da biodiversidade.
Planejamento e Gestão Integral	Planejar e avaliar informações e soluções integrais, sistêmicas e tempestivas de acordo com a segurança e qualidade dos dados com atualização permanente.
Promoção e Articulação de Parcerias	Identificar, interagir e manter parcerias com instituições públicas, sociedade civil, segmento empresarial e outras organizações para fortalecer as cadeias de produtos da sociobiodiversidade e benefícios aos povos e comunidades tradicionais, de acordo com os objetivos estratégicos do órgão.
Promoção e Articulação de Políticas Públicas	Estabelecer Políticas Públicas para fortalecer as cadeias de produtos da sociobiodiversidade e benefícios aos povos e comunidades tradicionais, de acordo com os objetivos estratégicos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Dicionário de Competências do ICMBio.

As competências organizacionais do ICMBio evidenciam o alinhamento da gestão por competências com o compromisso institucional com a biodiversidade, a participação social e o fortalecimento das capacidades estatais. Nota-se que elementos como promoção de políticas públicas para povos e comunidades

tradicionais, inovação, gestão estratégica de pessoas e planejamento integrado expressam uma leitura abrangente da administração pública ambiental.

Essas competências conferem densidade à gestão institucional ao articularem valores republicanos com práticas gerenciais, aproximando-se do que autores como Denhardt (2012) defendem sobre uma administração pública orientada para o bem comum. As competências gerenciais do ICMBio são apresentadas no Quadro 15

Quadro 15 – Competências Gerenciais do ICMBio

Competência Gerencial	Descrição
Análise de Cenário	Identificar riscos positivos e negativos para a Organização utilizando técnicas de análise de cenários e dados disponíveis, nos processos da Organização e de acordo com os objetivos da Organização.
Decisões Estratégicas	Tomar decisões com base nos cenários diagnosticados, visão estratégica, os objetivos da unidade/Organização, considerando os níveis de prioridade estabelecidos.
Delegar Tarefas	Distribuir as atividades da unidade de acordo com os objetivos institucionais, perfil e competências da equipe, otimizando recursos e tempo de trabalho.
Devolutiva (feedback)	Oferecer periodicamente ao colaborador informações a respeito de seu desempenho, apontando pontos positivos e pontos a melhorar, utilizando técnicas pertinentes para esta devolutiva.
Gestão da Informação	Organizar o fluxo de informação da organização, identificando sobrecargas e lacunas.
Gestão da Motivação	Identificar fatores motivacionais dos membros da sua equipe, desenvolvendo programas condizentes para o reconhecimento de desempenho.
Gestão de Conflitos	Mediar conflitos, considerando as partes envolvidas e propondo soluções de acordo com os valores e objetivos institucionais.
Gestão de Mudanças	Conduzir os processos de mudança organizacional de acordo com os desafios apresentados, acompanhando o desempenho da equipe, com vistas na manutenção da qualidade dos processos de trabalho.
Negociação	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos de acordo com as condições e contrapartidas da Organização, pautados pela legislação vigente.
Orientação Estratégica	Elaborar objetivos, metas e iniciativas para as unidades e equipes alinhadas às estratégias institucionais, identificando necessidades e prioridades para a maximização dos resultados.
Planejamento	Definir objetivos, investimentos, ações e resultados de acordo com os objetivos do Planejamento Estratégico da Unidade e da Organização.

Representação	Representar a Organização em eventos internos e externos de acordo com o seu conhecimento técnico com postura, clareza e comunicação adequada.
Supervisão de Atividades	Avaliar a execução das atividades realizadas pelos colaboradores e unidades subordinadas de acordo com o planejamento e os objetivos da unidade.
Visão Estratégica	Estabelecer estratégia, que considerem o papel e o contexto da atuação da Organização, nos âmbitos interno e externo, alinhadas aos propósitos institucionais de curto, médio e longo prazo.
Visão Sistêmica	Tomar decisões considerando a interação e a interdependência entre processos de trabalho, setores e unidades, avaliando os impactos de suas ações para a obtenção dos resultados institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Dicionário de Competências do ICMBio.

As competências gerenciais mapeadas revelam um esforço de profissionalização da gestão e de valorização do papel estratégico das lideranças no âmbito institucional. Competências como “gestão de mudanças”, “decisões estratégicas”, “visão sistêmica” e “gestão de conflitos” são especialmente relevantes em contextos de incerteza e desafios ambientais complexos.

Ao promover o desenvolvimento dessas competências, o ICMBio investe na qualificação de seus quadros para lidar com múltiplas variáveis, consolidando um modelo de liderança comprometido com resultados, mas também com princípios éticos e de gestão democrática, em consonância com Schabbach e Ramos (2024).

Entretanto, são as competências transversais do ICMBio que tem maior potencial para integração entre a PNEA e a PNDP, considerando que as competências transversais são fundamentais para que o indivíduo saiba mobilizar e integrar conhecimentos e saberes em situações inéditas e complexas, promovendo uma ação efetiva e ética em diferentes contextos (Perrenoud, 1999).

Corroborando nesse sentido Nussbaum, 2015, quando diz que desenvolver capacidades humanas básicas, como o pensamento crítico, a empatia e a imaginação, é essencial para formar cidadãos capazes de enfrentar desafios globais com responsabilidade e sensibilidade ética.

E ao analisar o Dicionário de Competências do ICMBio e respectivo painel de gestão, encontramos vinte e três competências transversais, constantes do Quadro 16.

Quadro 16 – Competências Transversais do ICMBio

Competência Transversal	Descrição
Atendimento ao Público Interno e/ou Externo	Responder às demandas do público, interno ou externo, considerando a natureza da solicitação, as características do solicitante, obedecendo prazos, normas de civilidade e ética e legislação pertinente.
Autocontrole	Autorregular as próprias emoções, empregando técnicas de controle e identificando elementos ambientais potencialmente estressores.
Autocrítica	Identificar os pontos positivos e negativos de seu próprio comportamento, por meio de seu desempenho no ambiente de trabalho.
Autogerenciamento	Organizar e realizar suas tarefas e compromissos profissionais de acordo com sua natureza, considerando os níveis de prioridade, os prazos necessários e os objetivos da unidade.
Comunicação Escrita	Comunicar-se por escrito, considerando a demanda exposta, a linguagem do interlocutor e a legislação vigente, de acordo com a norma padrão da língua portuguesa brasileira, Manual da Presidência da República ou outra legislação pertinente.
Comunicação Oral	Comunicar-se na forma oral identificando corretamente a solicitação do ouvinte e respondendo-a objetivamente, em linguagem apropriada ao interlocutor utilizando técnicas de oratória.
Direito Administrativo	Aplicar legislações e princípios do direito administrativo no exercício das funções administrativas desempenhadas pela Administração Pública.
Diversidade e inclusão	Capacidade de reconhecer e valorizar a diversidade de características, identidades, vivências e perspectivas de pessoas e grupos, criando ambientes de trabalho nos quais as pessoas sejam acolhidas em suas singularidades e contribuindo para a geração de serviços públicos inclusivos.
Flexibilidade	Avaliar ideias e opiniões de acordo com os objetivos estabelecidos, considerando suas vantagens e desvantagens e obedecendo às normas de civilidade e ética da instituição.
Foco nos Resultados para os Cidadãos	Capacidade para superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas, garantindo atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos.
Inovação	Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas, considerando as necessidades da unidade/Organização e obedecendo às normas vigentes.
Integridade na conduta	Agir com princípios e ética, de forma a promover uma gestão transparente e responsável, e assegurar o interesse público
Levantamento de Necessidade de Material	Identificar a necessidade de recursos materiais para o funcionamento da unidade, considerando prazos, orçamentos e normas específicas da Organização.

Mentalidade Digital	Capacidade de integrar as tecnologias digitais com os modelos de gestão, processos de tomada de decisão, com a geração de produtos e serviços, com os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários.
Patrimônio Público	Utilizar espaços e bens públicos, conservando as suas integridade e funcionalidade, de acordo com a legislação e os manuais pertinentes.
Probidade Administrativa	Agir no exercício de sua função e fora dele, de acordo com as normas e princípios institucionais, e o Código de Ética Profissional.
Publicidade Institucional	Identificar e socializar informações (Diretrizes, Valores e Objetivos Institucionais), nos diferentes meios de comunicação, que possam fortalecer a imagem da Organização junto à população e a própria Organização.
Relacionamento Interpessoal	Interagir com os demais colaboradores, respeitando as diferenças, buscando convívio pacífico e produtivo.
Resolução de Problemas com Base em Dados	Capacidade para idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade mediante a utilização de dados numéricos e não numéricos, bem como de evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções.
Sistema SEI	Operar o Sistema de Informações Institucionais (SEI) de forma adequada e dentro dos prazos estabelecido, conforme a demanda da área e legislação pertinente
Sustentabilidade	Realizar suas atividades de acordo com os princípios e políticas de sustentabilidade.
Trabalho em Equipe	Atuar em equipes de trabalho, considerando as características dos demais membros, a natureza da tarefa e os objetos do plano de trabalho, obedecendo às normas de civilidade e ética da organização.
Visão Sistêmica	Capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Dicionário de Competências do ICMBio.

Os documentos mostram que as competências transversais têm especial destaque na análise da gestão por competências no ICMBio. Por serem aplicáveis a todos os servidores, independentemente da área de atuação, elas expressam os valores institucionais e os comportamentos esperados no cotidiano e funcionam como catalisadoras de mudanças organizacionais. Competências como “diversidade e inclusão”, “sustentabilidade”, “inovação”, “foco nos resultados para os cidadãos” e “mentalidade digital” representam a interface entre técnica, ética e engajamento público.

Em particular, a presença da sustentabilidade como competência transversal demonstra o potencial de articulação com a PNEA, ao incorporar a dimensão ambiental no cotidiano dos servidores e nos processos decisórios.

A inclusão, por exemplo, da competência de integridade na atualização de 2021, é outra evidência do compromisso das equipes técnicas, com princípios éticos e de interesse público, em período de adversidade, que inclusive era discutido a fusão do ICMBio com o IBAMA (MMA, 2020), reforçando a aderência às diretrizes da nova PNDP. Essa orientação também dialoga com a concepção de uma gestão pública orientada à cidadania ambiental, conforme discutido por Denhardt (2012), e reforça a proposta de uma formação ética e politicamente comprometida com o bem comum.

Apesar dos avanços verificados na estruturação das competências transversais do ICMBio, uma análise crítica evidencia a prevalência de um enfoque ainda predominantemente técnico e instrumental. Muitas das competências listadas estão centradas na operacionalização de tarefas administrativas, no atendimento ao público e na gestão de processos internos, o que corrobora a crítica de Ramos (1981), ao destacar que a racionalidade instrumental tende a dominar a lógica organizacional da administração pública brasileira. Essa orientação, embora importante para garantir a eficiência e a eficácia administrativa, limita a potencialidade transformadora da formação de servidores públicos, especialmente em um órgão ambiental.

Outro ponto de atenção é a ausência de competências explicitamente voltadas ao desenvolvimento do pensamento crítico, da reflexão ética mais profunda e da capacidade de análise de contextos complexos. Segundo Perrenoud (1999, p. 23), “formar para as competências é, sobretudo, formar para mobilizar recursos cognitivos em situações complexas”, sendo indispensável estimular a capacidade dos servidores de atuarem em realidades mutáveis e desafiadoras, com autonomia intelectual e responsabilidade cidadã. Nesse sentido, a formação voltada apenas para habilidades técnicas pode não preparar suficientemente o servidor para lidar com as nuances socioambientais que caracterizam a missão institucional do ICMBio.

Ademais, embora a competência “Sustentabilidade” esteja presente, percebe-se uma abordagem restrita, insuficiente para abarcar a complexidade das interações socioambientais contemporâneas. A crítica de Tristão (2016) torna-se pertinente

nesse contexto, ao afirmar que a educação para a sustentabilidade deve envolver o reconhecimento da diversidade epistemológica, o diálogo entre saberes tradicionais e científicos e a valorização dos conhecimentos locais na gestão ambiental. A ausência de competências relacionadas ao diálogo intercultural, à justiça ambiental e à gestão de conflitos socioambientais demonstra uma lacuna relevante para um órgão cuja atuação depende fortemente da interação com populações tradicionais e comunidades locais.

Além disso, a lista de competências transversais atual não contempla a formação cidadã, aspecto fundamental no serviço público contemporâneo. De acordo com Denhardt (2012), o Novo Serviço Público exige servidores comprometidos com o bem comum, a participação democrática e o engajamento cívico, superando a lógica do mero atendimento ao cliente. Sem a promoção de competências que envolvam cidadania ativa e responsabilidade socioambiental, corre-se o risco de manter uma formação que reproduz práticas burocráticas sem a crítica necessária para transformação institucional e social.

Assim, constata-se que, embora a matriz de competências transversais do ICMBio contenha elementos importantes para a modernização administrativa, ainda carece de dimensões formativas mais críticas, emancipadoras e socioambientais, indispensáveis para uma formação alinhada às exigências do presente e à missão pública do Instituto. A ampliação das competências nesse sentido se apresenta como um passo necessário para a integração efetiva entre a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA) e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) no âmbito da formação de servidores.

Na sequência, apresento o resumo sobre os achados para as competências técnicas, sistematizadas em 33 Eixos Temáticos das Competências Técnicas do ICMBio e respectivo quantitativo de competências vinculadas, num total de 1061, apresentadas do Quadro 17.

Quadro 17 – Eixos Temáticos das competências técnicas do ICMBio.

Eixo Temático das Competências Técnicas	Total de Competências
Arrecadação	10
Auditoria interna	5
Avaliação de impactos	19
Compensação ambiental	10
Comunicação social e gestão da informação	58
Conservação das espécies	70
Consolidação territoriais	32
Contabilidade	9
Corregedoria	3
Criação e planejamento de UC	26
Educação ambiental e desenvolvimento de pessoas	49
Fiscalização	35
Gestão de conflitos em interfaces territoriais	5
Gestão de pessoas	94
Gestão de processo administrativo	27
Gestão de projetos	36
Gestão participativa	19
Governança, gestão estratégica e inovação	32
Informações ao cidadão	5
Informações geoespaciais e monitoramento	34
Jurídico	22
Licitações e contratos	22
Logística	107
Manejo integrado do fogo	24
Orçamento e finanças	50
Parcerias e recursos externos	9
Pesquisa e monitoramento da biodiversidade	100
Políticas para comunidades tradicionais	9
Produção e uso sustentável	5
Relações institucionais	5
Tecnologia da informação	69
Uso público e negócios	37
Voluntariado	15
Total de competências	1061

Fonte: Elaborado pela autora a partir detalhamento do Relatório de Competências disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoieU3YTYyZWMTNjZi00YjAwLWE1ZDI0NGRiMDI0MDkyMTdjIiwidCI6ImMxNGUyYjU2LWM1YmMtNDNiZC1hZDIjLTQwOGNmNmNjMzU2MzU2MCJ9>

O amplo número de competências técnicas distribuídas por 33 eixos temáticos revela a complexidade da missão institucional do ICMBio. Dentre esses eixos, destaca-se “Educação ambiental e desenvolvimento de pessoas”, com 49 competências vinculadas, o que reforça a importância estratégica da dimensão formativa e da transversalidade da educação ambiental nas ações do Instituto. A diversidade de áreas, como conservação de espécies, manejo integrado do fogo, fiscalização e políticas para comunidades tradicionais, evidencia o papel multifuncional dos servidores, demandando formação contínua e contextualizada e que podem ser objeto de novas pesquisas.

A Política de Gestão por Competências do ICMBio, portanto, nos parece representar um avanço relevante na profissionalização da administração pública ambiental. Sua estrutura, que integra competências organizacionais, gerenciais, transversais e técnicas, possibilita alinhar as práticas de gestão de pessoas com as demandas institucionais contemporâneas. No entanto, à luz do referencial crítico da Política Nacional de Educação Ambiental, a gestão por competências poderia avançar na construção de referenciais político-pedagógicos que fortaleçam a dimensão ética e socioambiental da formação dos servidores.

Dessa forma, mesmo com suas limitações, observa-se que a adoção do modelo de Gestão por Competências no ICMBio busca extrapolar a lógica instrumental de aprimoramento da performance técnica. Ao incorporar dimensões como ética, sustentabilidade, inovação, diversidade e cidadania, especialmente nas competências transversais e organizacionais, o Instituto caminha na direção de uma administração pública mais democrática e comprometida com a construção de valor público. Alinhado ao planejamento estratégico institucional e às diretrizes da PNDP, esse modelo representa uma tentativa concreta de articular a formação dos servidores com as exigências da gestão ambiental contemporânea, em consonância com os princípios da PNEA e com a missão de cuidado com a natureza com as pessoas.

Assim, para além da eficiência e do desempenho individual, é necessário reconhecer o papel formativo do Estado, promovendo uma cultura organizacional voltada para o interesse público, a sustentabilidade e a justiça ambiental. A gestão por competências no ICMBio, ao incorporar essas dimensões, poderá consolidar uma

política de desenvolvimento de pessoas verdadeiramente transformadora e alinhada com os desafios do nosso tempo. A figura 4 busca ilustrar a proposta de abordagem sistêmica para a construção e implementação da PODP do ICMBio.



Figura 4. Abordagem sistêmica para a construção e implementação da PODP do ICMBio – elaborado pela autora.

4.4 Ações e processos formativos no ICMBio

Diante das análises dos documentos, contidos em processos e arquivos institucionais ainda foi possível trazer um detalhamento sobre as ações e processos formativos contantes dos PACs e PDPs, no período estudado de 2008 a 2022.

Um primeiro ponto que se destaca foi identificar que, seguindo as orientações da PNDP, o ICMBio, que fora criado em 2007, já em 2008 define recursos e autoriza a formação na ENAP, para servidores de diversas áreas, para temas estruturantes alinhados ao que preconiza a PNDP, por exemplo: Curso de Tendências em gestão de pessoas no Setor Público; Curso Gestão das relações no trabalho; Curso Gestão de processos de mudanças; Curso Estilos de gerenciamento: lidando com tarefas e pessoas; Curso Gestão por competências e Capacitação; Oficina de metodologia de mapeamento de competências; Oficina de desenvolvimento de equipes; Elaboração

e gerenciamento de projetos; Oficina de Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (ICMBio, 2008).

Já no ano seguinte, em 2009, passa a publicar o primeiro Plano Anual de Capacitação em conformidade com a PNDP e assim o faz anualmente, com as demais edições, ininterruptamente, conforme trazido a seguir no Quadro 18 de forma sistematizada.

Quadro 18 – Sistematização dos PACs e PDPs do ICMBio no período de 2008 a 2022.

Ano	Eventos previstos (PAC/PDP)	Eventos executados (PAC/PDP)	% de execução	Capacitações realizadas (Nº)	Servidores capacitados (Nº)	Brigadistas capacitados (Nº)	Recurso executado (R\$ milhão)
2008	(*)	(*)	(*)	721	(*)	(*)	1
2009	75	8	10,66	576	(**)	95	3
2010	57	34	59,64	4058	687	3072	4,6
2011	87	45	51,72	4517	873	3107	6
2012	81	44	54,32	4418	866	2800	5,9
2013	63	38	60,31	3759	650	2855	1,8
2014	54	39	72,22	(**)	729	1589 (***)	2,2
2015	57	28	49,12	2478	1052	238	2
2016	33	33	100	(**)	1090	660	1
2017	65	40	61,53	(**)	629	1872	3,9
2018	74	54	72	1275	918	1787	4,2
2019	72	45	62,5	(**)	1331	2156	4,5
2020	62	61	98	1658	552	165	0,09
2021	78	69	88,46	2830	757	1237	0,368
2022	109	58	53,21	(**)	1187	677	2,7

Fonte: Elaborado pela autora

(*) Não havia PAC formalmente publicado

(**) Informação indisponível nos documentos analisados

(***) não identificado o número de brigadistas capacitados, o valor reflete o número de brigadistas efetivamente contratados.

A partir de 2009 foram implementados os Planos Anuais de Capacitação seguindo as orientações da PNDP. Nestes planos são oferecidos vários eventos formativos, dentre eles cursos, oficinas, treinamentos, entre outros, contemplando o desenvolvimento de competências técnicas, gerenciais e transversais, a partir de diversas temáticas.

Considerando que houve diferentes momentos, mas a maioria dos Planos foram construídos buscando alinhamento com o planejamento estratégico da Instituição e elaborados com base na percepção dos gestores, bem como nas prioridades consideradas nos levantamentos de necessidades de capacitação, realizado anualmente junto aos servidores.

Com base no Quadro 18 - Sistematização dos PACs e PDPs do ICMBio no período de 2008 a 2022, é possível observar a consolidação de uma política institucional sistemática voltada à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos no âmbito da gestão ambiental federal. A publicação contínua dos PACs desde 2009, e, posteriormente, sua reformulação como PDPs a partir de 2020, demonstra o esforço do ICMBio em institucionalizar práticas formativas alinhadas às diretrizes da PNDP.

A análise longitudinal revela um compromisso consistente da autarquia com o planejamento e a execução das ações de capacitação, mesmo diante de possíveis restrições orçamentárias, transições administrativas ou desafios operacionais. O fato de haver edições anuais publicadas, com exceção de 2008, quando não há um PAC formalmente instituído, evidencia que a política de desenvolvimento de pessoas foi integrada como uma rotina de gestão institucional.

Outro dado relevante observado é a existência de informações específicas sobre o número de brigadistas capacitados, em especial nos últimos anos. Isso indica um esforço do ICMBio não apenas em formar seus quadros permanentes, mas também em incluir públicos temporários estratégicos, como os brigadistas, fundamentais para o manejo integrado do fogo, nas ações formativas da autarquia. Tal iniciativa demonstra sensibilidade institucional à missão de conservação ambiental, indo além da capacitação técnico-administrativa e alcançando os atores diretamente envolvidos na proteção in situ da biodiversidade.

Ainda que a tabela aponte algumas lacunas, como a ausência de informações em determinados anos ou a impossibilidade de identificar com precisão os brigadistas capacitados nos documentos analisados, substituídos pelo número de contratados, essa sistematização evidencia importantes avanços no campo da educação

corporativa ambiental. Como discutido anteriormente, a constância da publicação dos PACs/PDPs está em consonância com os fundamentos da gestão por competências e da educação continuada, permitindo à instituição não apenas diagnosticar suas lacunas formativas, mas também propor trilhas de aprendizagem coerentes com seus objetivos estratégicos.

Entretanto um ponto de atenção identificado ao longo da análise refere-se à necessidade de maior rigor e padronização no registro e na publicização dos dados relacionados às ações de capacitação no ICMBio. A ausência de definições claras e uniformes no tratamento das informações, tanto nos relatórios publicados quanto nos sistemas internos, compromete a transparência e a precisão da avaliação das políticas de formação. Um exemplo emblemático é o ocorrido em 2018, quando o PAC apresentou o número de 1.275 capacitações realizadas, mas sem explicitar a inclusão dos brigadistas formados naquele ano.

A consulta aos sistemas internos revelou que, além dos 918 servidores efetivos capacitados, houve também 1.787 brigadistas formados em ações específicas, número que, se somado ao de servidores, ultrapassaria o valor total informado oficialmente. Para evitar divergências com os dados publicados, optou-se, na sistematização desta pesquisa, por manter as informações separadas na tabela apresentada, evidenciando a lacuna na consolidação e padronização dos registros institucionais. Tal inconsistência reforça a importância de aprimorar os mecanismos de gestão educacional com o controle e reporte das informações formativas, assegurando maior confiabilidade dos dados para subsidiar o planejamento, o monitoramento e a avaliação das políticas de desenvolvimento de pessoas, como preconizam as boas práticas de gestão pública orientadas à transparência e à responsabilização (Denhardt, 2012).

Já do ponto de vista analítico, essa série histórica sustenta a percepção de que o ICMBio tem se empenhado em institucionalizar uma cultura de formação permanente, aspecto fundamental para a profissionalização do serviço público ambiental. Tal prática fortalece a articulação entre desenvolvimento institucional e políticas públicas voltadas à sustentabilidade, reafirmando o papel da formação como eixo estruturante da ação estatal.

E com base na sistematização realizada, são apresentados dados quantitativos que permitem, ao visualizar com mais precisão a evolução das ações formativas promovidas pelo ICMBio no período de 2008 a 2022, reforçar as análises qualitativas objeto desta pesquisa. As figuras apresentadas buscam ilustrar a relação entre eventos previstos e executados, a quantidade de servidores capacitados, os recursos financeiros empregados e o número de brigadistas capacitados.

Essas representações gráficas oferecem suporte empírico ao diagnóstico proposto neste estudo, permitindo uma análise crítica sobre o esforço institucional em consolidar uma política de desenvolvimento de pessoas alinhada tanto às diretrizes da PNDP quanto às demandas contemporâneas da gestão socioambiental. Observando com mais detalhe e a partir do Quadro 18, então, são apresentados os seguintes gráficos.

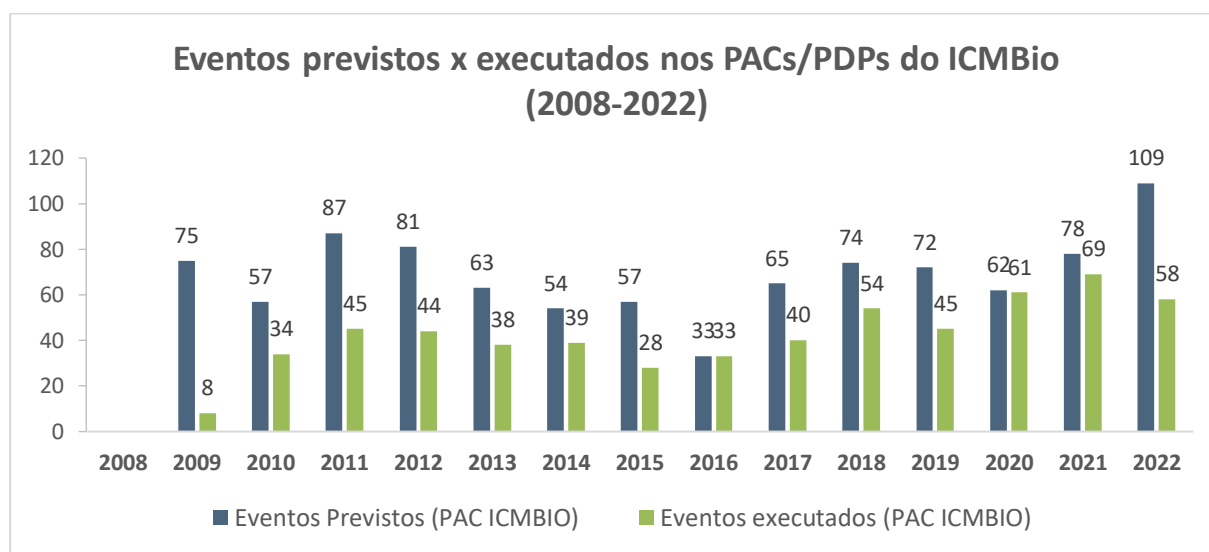


Figura 5. Relação de eventos previstos e executados nos Planos de Capacitação (PAC) do ICMBio entre os anos de 2008-2022 – elaborado pela autora.

A evolução do número de ações formativas promovidas pelo ICMBio ao longo do período analisado é apresentada nas Figuras 5 e o percentual de execução é apresentado no Quadro 18. Nota-se variações, com uma tendência de crescimento, com picos de eventos executados em 2011 e 2021. O aumento gradual reflete o processo de institucionalização da PODP e o fortalecimento da ACADEBio como instância executora das ações de formação.

Estes gráficos revelam a mudança de perfil na oferta formativa. Até 2018 os relatórios institucionais demonstram que predominavam as ações presenciais, o que reflete uma tradição mais clássica da capacitação no serviço público. A partir de 2019 observa-se crescimento expressivo das ações na modalidade EaD, que ultrapassam a modalidade presencial principalmente a partir de 2020. Isso evidencia o avanço da cultura digital e a consolidação do NEaD. Conforme Freitas et al. (2012), o uso estratégico das tecnologias digitais pode democratizar o acesso à formação, além de promover a economicidade e a escalabilidade da capacitação.

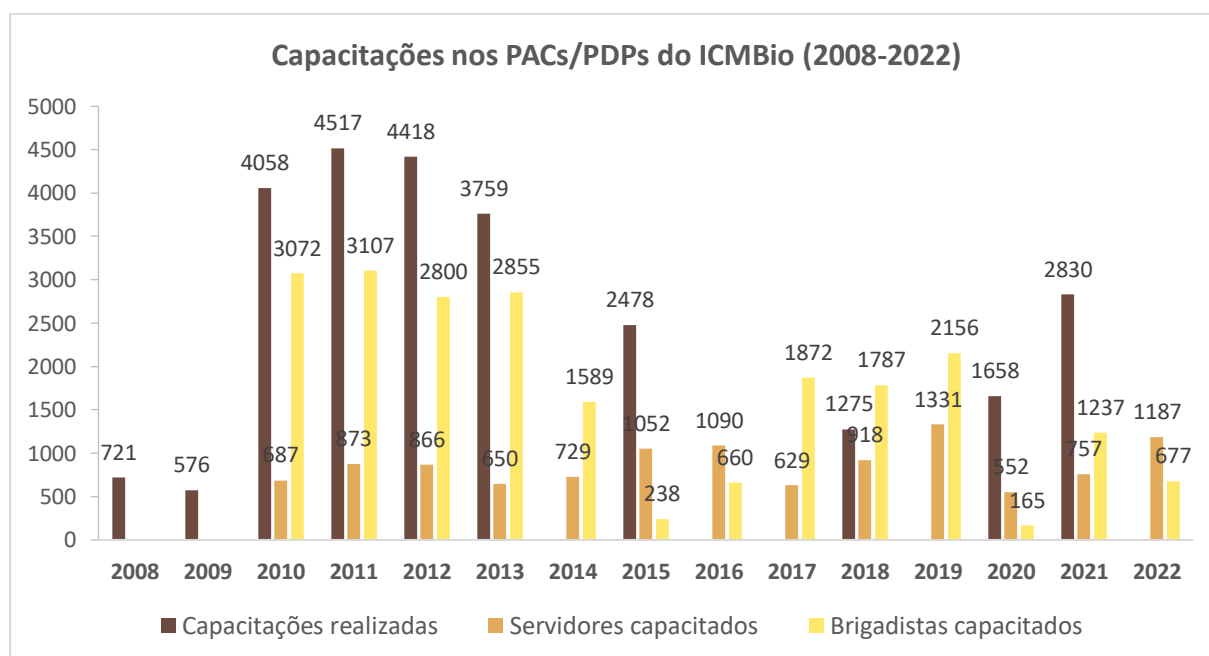


Figura 6. Número de capacitações e de servidores capacitados nos PACs e PDPs do ICMBio entre 2008 e 2022 – elaborado pela autora.

Quanto ao número de capacitações realizadas, contatou-se um pico em 2011 e 2012, mas também valores expressivos em 2010, 2013, 2015, 2021 (Figura 6). Em 2012 e 2013, houve investimentos realizados no fortalecimento da estrutura da ACADEBio, o que também promove os alcances expressivos do período (ICMBio, 2012; ICMBio, 2013). As informações sobre os totais das capacitações realizadas nos anos de 2014, 2016, 2017, 2019, 2022 não foram encontrados nos documentos analisados.

O número de brigadistas capacitados também apresenta variações (Figura 6). Os dados indicam um esforço para ampliar a proteção das unidades de conservação, em resposta às crescentes ameaças de incêndios florestais.

A capacitação de brigadistas, nesse sentido, materializa o compromisso do ICMBio com a ação territorial, o que está em consonância com o princípio da “educação ambiental para a conservação”, conforme o PPP do ICMBio (2016).

A queda observada sobre os servidores capacitados em 2020 pode ser atribuída à pandemia de COVID-19, que impactou diretamente a oferta de cursos presenciais. No entanto, a retomada em 2021 sugere capacidade institucional de adaptação, possivelmente com ampliação de cursos em EaD, conforme apontado nos Relatórios de Gestão e no fortalecimento do NEaD da ACADEBio.

Os dados corroboram o argumento de que o ICMBio, ao priorizar a formação continuada, avançou na consolidação de uma política pública de capacitação orientada para resultados. Esse crescimento reforça a ideia de Brandão e Bahry (2005) de que o desenvolvimento institucional exige investimentos constantes na qualificação de seus quadros.

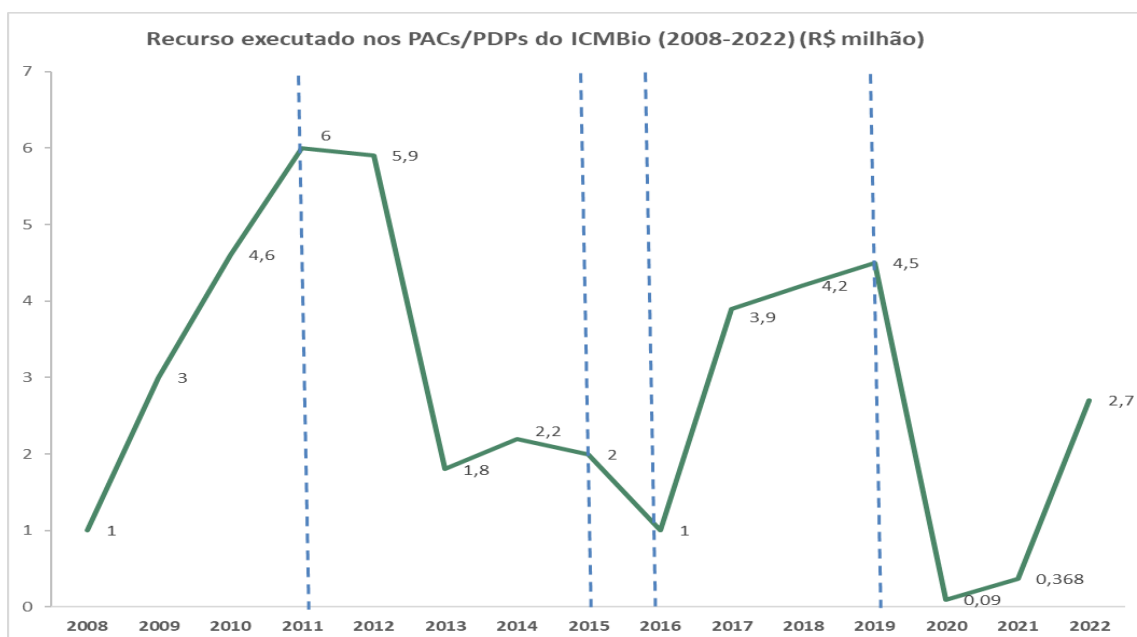


Figura 7. Variação de recursos financeiros executados nos PACs e PDPs do ICMBio entre os anos de 2008 e 2022. As linhas tracejadas indicam os mandatos presidenciais no Brasil – elaborado pela autora.

A variação nos valores executados anualmente em capacitação (Figura 7) revela não apenas oscilações administrativas internas do ICMBio, mas também sinaliza a influência direta dos ciclos políticos nacionais e suas prioridades em relação à política ambiental, à valorização do serviço público e como isso impacta institucionalmente.

No período de 2008 a 2010, sob o segundo mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, observa-se um patamar crescente de execução orçamentária voltada à capacitação, o que reflete a criação recente do ICMBio (2007) e a priorização da estruturação institucional, com forte investimento na formação inicial dos servidores. Essa tendência de crescimento permanece até 2011.

Entre 2011 e 2015, no governo Dilma Rousseff, nota-se a forte impacto negativo no orçamento das ações de formação do ICMBio. Por isso, iniciou-se uma mudança no modelo formativo para a EAD o que já se mostrava uma estratégia eficiente, visto que a expressiva queda orçamentária não impôs redução ao número de servidores capacitados (Figura 6).

Contudo, no período de 2016 a 2018, durante o governo Michel Temer, observa-se uma retomada da composição orçamentária direcionada à formação do servidor público. No ICMBio, também houve retomada desses investimentos (Figura 7). Esse período também é caracterizado pela Emenda Constitucional nº 95/2016 (o “teto de gastos”), que congelou investimentos públicos por 20 anos.

A partir de 2019 até 2022, sob o governo de Jair Bolsonaro, a execução orçamentária para capacitação no ICMBio atinge seus patamares mais baixos, com o menor valor do período registrado em 2021 (Figura 7). Isso reflete a combinação entre o desmonte institucional das políticas ambientais especialmente a socioambiental (Rosa et al., 2022), amplamente documentado por pesquisadores e organismos internacionais, e a redução dos investimentos em qualificação de servidores públicos. Como já discutido por autores como Freitas et al. (2012), a formação de servidores é um componente central das capacidades estatais, sua retração, portanto, compromete a eficácia da administração pública ambiental e a continuidade de projetos estratégicos.

Por fim, em 2022, observa-se uma leve recuperação nos valores executados, possivelmente relacionada à transição de governo e à recomposição de parte das ações formativas suspensas nos anos anteriores. Ainda assim, o valor permanece inferior à média dos períodos de maior investimento.

A discussão sobre os PACs e PDPs do ICMBio encerra a análise dos instrumentos do Instituto e com isso, tem-se cumprido o segundo objetivo específico deste trabalho, de identificar competências transversais desenvolvidas na PODP do ICMBio que dialogam com a contemporaneidade e os desafios socioambientais.

Os resultados trabalhados até aqui me permitem cumprir, portanto, os dois primeiros objetivos propostos: i) apontar os desafios e potenciais na inter-relação entre a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA) e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) no contexto da política de formação dos servidores públicos do ICMBio; e ii) identificar competências transversais desenvolvidas na PODP do ICMBio que dialogam com a contemporaneidade e os desafios socioambientais, respectivamente.

Com relação ao primeiro objetivo específico proposto, as análises revelaram importantes contrastes e aproximações entre os dois marcos normativos, mesmo a PNDP, historicamente marcada por uma racionalidade gerencial e instrumental, a pesquisa demonstrou que esta, aplicada no ICMBio, apresenta um escopo formativo mais amplo, com princípios como interdisciplinaridade, participação, ética e transformação social.

A análise da PODP do ICMBio revelou que, embora esta adote dispositivos convergentes com os instrumentos da PNDP, como os Planos Anuais de Capacitação, o mapeamento de competências e os sistemas de avaliação de desempenho, a ausência inicial de um marco pedagógico conceitual, como um Projeto Político Pedagógico institucionalizado e com aplicação transversal, representou um entrave à integração dos princípios da educação ambiental crítica nas práticas formativas da autarquia.

A criação, em 2011, de um grupo de trabalho para a elaboração do PPP do ICMBio (ICMBio, 2011) e sua posterior institucionalização, ocorrida apenas em 2018,

evidenciam um movimento, ainda que lento, de aproximação entre a PODP do Instituto e os fundamentos da PNEA. Apesar desse avanço, ainda se observam lacunas no alinhamento pleno das ações formativas às diretrizes e princípios da PNEA, o que reforça a necessidade de consolidar a transversalidade da dimensão socioambiental nos processos de formação continuada dos servidores públicos.

Por outro lado, a pesquisa também evidenciou potenciais relevantes para a integração entre as políticas, destacando-se a atuação da ACADEBio como espaço educador e de formação continuada, a consolidação de instrumentos normativos consistentes e a ampliação da governança formativa por meio do CGCAP. Esses elementos indicam que o ICMBio possui estrutura e trajetória institucional favoráveis para aprofundar a articulação entre os marcos formativos da PNEA e da PNDP, especialmente se adotar uma perspectiva crítica e participativa de formação.

O segundo objetivo específico: identificar competências transversais desenvolvidas na PODP do ICMBio que dialogam com a contemporaneidade e os desafios socioambientais, também foi plenamente contemplado. A partir da análise do Dicionário de Competências do ICMBio (ICMBio, 2021), observou-se a presença de um conjunto significativo de competências transversais com forte aderência às demandas atuais da administração pública, como: sustentabilidade, diversidade e inclusão, visão sistêmica, ética na conduta, inovação e foco nos resultados para os cidadãos. Tais competências respondem às exigências de uma atuação pública sensível à complexidade dos problemas socioambientais e às transformações em curso na sociedade brasileira e global.

A análise evidenciou ainda que as competências transversais se constituem como elementos estratégicos para a formação de servidores públicos como sujeitos críticos, éticos e comprometidos com a res publica ambiental, conforme defendem autores como Freitas et al. (2012) e Brandão e Bahry (2005).

O aprofundamento dessa abordagem foi consolidado, inclusive, na formulação do Produto Técnico, com proposições para a integração da educação ambiental na PODP do ICMBio, que busca o aprimoramento do próprio Dicionário de Competências da autarquia, incorporando a educação ambiental e dimensões ético-ambientais,

participativas e críticas à matriz formativa da instituição e que alcança o terceiro objetivo específico desta pesquisa.

Portanto, os resultados da pesquisa demonstram não apenas o alcance dos objetivos propostos, como também a consistência das análises empreendidas e a relevância de se pensar a formação no serviço público a partir de uma lógica integradora, crítica e transformadora, em consonância com os desafios socioambientais contemporâneos e com os princípios da educação ambiental.

Findada a análise dos resultados, o Quadro 19 recupera os objetivos específicos elaborados para a condução deste Trabalho Final de Conclusão de Curso, apresentando evidências de seu cumprimento.

Quadro 19 – Objetivos específicos e evidências de consecução do Trabalho

Objetivo Específico	Evidências de Cumprimento
1. Apontar desafios e potenciais na inter-relação da Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA) e da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) no contexto da política de formação dos servidores públicos do ICMBio.	A análise comparativa entre os marcos normativos da PNEA e da PNDP (Decretos nº 5.707/2006 e nº 9.991/2019), realizada nas seções 4.1.1 e 4.1.2 do trabalho, revelou convergências e tensões entre os princípios das duas políticas. A PNEA, com sua proposta crítica, ética e participativa, entra em contraste com a racionalidade técnico-gerencial predominante na PNDP. Essa tensão foi especialmente identificada na ausência de diretrizes claras para a transversalização da educação ambiental na formação dos servidores. Contudo, reconheceu-se o potencial de integração entre ambas as políticas, especialmente no âmbito do ICMBio, cuja missão institucional está fortemente ancorada na conservação socioambiental. A articulação dessas duas agendas é apontada como essencial para a construção de uma formação mais crítica, ética e ambientalmente comprometida.
2. Identificar competências transversais desenvolvidas na PODP do ICMBio que dialogam com a contemporaneidade e os desafios socioambientais.	A partir da análise do Dicionário de Competências do ICMBio (2021), do PPP institucional e de práticas formativas como os Planos Anuais de Capacitação, foram identificadas competências transversais com alto potencial de articulação com os desafios contemporâneos. Competências como “Educação Socioambiental”, “Engajamento Comunitário”, “Senso Crítico e Inovação” e “Gestão de Conflitos Socioambientais” foram destacadas, sobretudo no Documento de Proposições para a Integração da Educação Ambiental na PODP do ICMBio. Essas

	competências refletem uma perspectiva mais ampla da formação, alinhada à missão do Instituto e aos princípios da sustentabilidade, da ética ambiental e da justiça climática, como propõe Loureiro (2012). A sistematização dos PACs e PDPs (2008-2022), com seus respectivos gráficos, demonstrou também o esforço contínuo da instituição em incorporar essas dimensões nas práticas formativas.
3. Propor aprimoramentos para a PODP do ICMBio a partir da Educação Ambiental.	Este objetivo foi materializado na elaboração do Documento de Proposições para maior integração da educação ambiental na Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio, produto técnico da Dissertação. O documento propõe estratégias concretas de integração entre a PNEA e a PODP, com destaque para o aprimoramento do Dicionário de Competências, a inclusão de trilhas de aprendizagem com enfoque socioambiental e a valorização do papel da ACADEBio como espaço educador. A proposta contempla ainda mecanismos de avaliação, governança participativa e impacto institucional, alinhando a formação dos servidores às exigências da contemporaneidade, da agenda climática e da gestão pública voltada à sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a análise de cada um desses objetivos específicos, passo à análise deles como um todo, buscando examinar o cumprimento do objetivo geral, entendimento que se desenrola na próxima seção, dedicada à uma discussão geral dos achados deste trabalho.

4.5 Sentidos, Desafios e Potencialidades da Formação no ICMBio: Reflexões sobre o papel da PNEA como espaço de transformação.

O presente trabalho teve como objetivo geral contribuir com a formação dos servidores públicos do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e com o aprimoramento de sua Política de Desenvolvimento de Pessoas (PODP), a partir da inter-relação com a PNEA, considerando a atual realidade socioambiental.

Nesse percurso, os primeiros passos foram a estruturação de um referencial teórico que desse sustentação para as análises, seguindo, dentre outros, o modelo teórico crítico, que resgatam princípios republicanos, democráticos, participativos

como oportunidade concreta de transformações já propostas por Alberto Guerreiro Ramos e muitos e muitas outras referências. A discussão que se segue é forjada nos resultados obtidos neste estudo.

Além disso, sendo o ICMBio responsável pela gestão das UCs e competente para propor, implantar, gerir, proteger, fiscalizar e monitorar as UCs instituídas pela União, inclusive fomentar e executar programas de pesquisa, preservação e conservação da biodiversidade e educação ambiental, bem como, executar as políticas relativas ao uso sustentável dos recursos naturais renováveis e ao apoio ao extrativismo e às populações tradicionais (Brasil, 2007), coloca-se como fundamental pensar e analisar sua PODP a partir das diretrizes e práticas trazidas pela PNEA, instituída pela Lei 9795/1999, considerando que, segundo Sorrentino et al. (2005) ela nos coloca o desafio de uma nova forma de fazer política, considerando ainda uma regulação social que traga suas demandas e práticas, em um processo dialético entre Estado e sociedade civil, onde a educação ambiental se propõe à busca da superação das injustiças sociais, ambientais, da apropriação capitalista da natureza e da própria humanidade.

Para isso, buscou-se investigar, a partir de uma abordagem qualitativa, as possíveis inter-relações entre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA), no contexto da formação de servidores do ICMBio.

A análise documental dos Planos Anuais de Capacitação (PACs) e dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDPs), realizada no recorte temporal de 2008 a 2022, revelou que o ICMBio conseguiu institucionalizar práticas formativas contínuas e alinhadas às diretrizes da PNDP. Além disso, foram identificadas iniciativas que dialogam, ainda que de forma incipiente, com os princípios da educação ambiental, principalmente em ações voltadas para a formação de brigadistas, a inclusão de temas de sustentabilidade e o fortalecimento da atuação socioambiental dos servidores.

Os resultados da pesquisa confirmam, portanto, parte do que já vinha sendo apontado pela literatura, como a necessidade de superar a lógica estritamente instrumental da formação de servidores públicos (Denhardt, 2012; Ramos, 1981),

incorporando valores substantivos como justiça social, participação democrática e sustentabilidade.

. Verificou-se, por exemplo, que a gestão por competências, embora tenha sido estruturada de forma sistemática no ICMBio, apresenta limitações ao tratar de competências transversais de maneira ainda fragmentada, sem explorar plenamente seu potencial integrador e crítico, como sugerem autores como Perrenoud (1999) e Nussbaum (2010).

Ao mesmo tempo, o estudo evidencia lacunas relevantes. Embora haja avanços na institucionalização da política de formação, a integração efetiva entre a PNDP e a PNEA ainda carece de sistematização e intencionalidade explícita. A formação de servidores, em muitos casos, ainda privilegia aspectos técnico-administrativos em detrimento de uma formação crítica e ambientalmente comprometida, o que reforça as críticas feitas por autores como Paula (2005) e Tenório (2008) à prevalência de uma racionalidade instrumental no serviço público.

O estudo traz como principal novidade a análise da PODP do ICMBio a partir da perspectiva da educação ambiental, algo ainda pouco explorado na literatura acadêmica brasileira, como demonstrado no levantamento realizado no Banco de Teses e Dissertações de Educação Ambiental (BTD/EA) e na base Scielo.

Essa abordagem permitiu identificar que as competências transversais do ICMBio, como diversidade e inclusão, sustentabilidade, relacionamento interpessoal, visão sistêmica e mentalidade digital, possuem grande potencial para aprofundar a inter-relação entre a PNDP e a PNEA, caso sejam devidamente fortalecidas e articuladas em processos formativos contínuos.

Nesse sentido, os resultados preenchem uma lacuna relevante na literatura ao apontar caminhos possíveis para a integração entre a formação profissional e a educação ambiental no serviço público federal, sugerindo que a construção de trilhas de aprendizagem socioambientais, a revisão do dicionário de competências e a valorização da educação permanente podem ser estratégias concretas para avançar nessa direção.

Finalmente, os achados reforçam a necessidade de avançar para uma perspectiva de formação integral dos servidores públicos, capaz de articular competências técnicas, éticas e políticas, e contribuir para a construção de uma gestão pública mais democrática, participativa e comprometida com a sustentabilidade ambiental e social. Em síntese, este trabalho aponta que a formação de servidores no ICMBio pode e deve ser instrumento de transformação institucional e social, constituindo-se como espaço de resistência e proposições diante dos desafios contemporâneos.

5. PRODUTO TÉCNICO

O presente documento técnico conclusivo resulta das análises da Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do ICMBio sob o prisma da Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA). Apresenta proposições destinadas a contribuir com as práticas formativas e com a implementação futura dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas, tanto no ICMBio quanto em instituições ambientais análogas em estados, municípios ou mesmo em outros países, especialmente do hemisfério sul. Trata-se, portanto, de uma resposta ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, qual seja, propor aprimoramentos para a PDP do ICMBio a partir da Educação Ambiental (EA).

Proposições para maior Integração da Educação Ambiental na Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio

Apresentação

As proposições aqui reunidas constituem o Produto Técnico derivado da dissertação de mestrado e têm como finalidade propor a integração sistemática dos princípios da PNEA à Política de Desenvolvimento de Pessoas (PODP) do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio).

O contexto institucional atual, consolidado no novo Planejamento Estratégico do ICMBio 2025-2027, reforça a missão de “cuidar da natureza com as pessoas”. Essa formulação exige servidores públicos preparados para atuar em cenários de alta complexidade socioambiental, valorizando a justiça social, o diálogo de saberes, a

participação democrática e a sustentabilidade como eixos estruturantes da ação institucional.

Nesse sentido, a presente proposta configura-se como resposta concreta aos desafios contemporâneos de qualificação e fortalecimento da gestão pública ambiental no Brasil. Tais desafios requerem uma administração pública que vá além da eficiência gerencial, orientando-se para a promoção do bem comum, da democracia substantiva e da emancipação dos sujeitos, conforme argumentam Denhardt (2012), Ramos (1981) e Lotta (2019).

As análises empreendidas no decorrer da pesquisa contemplaram documentos institucionais e normativos que fundamentam a atuação do ICMBio e sua política de formação de servidores, destacando-se: os Relatórios de Gestão (2008–2022), o Projeto Político-Pedagógico da ACADEBio, os Planos Anuais de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), além da Portaria nº 106/2008 e da Portaria nº 71/2020, que regulamentam a PDP no âmbito do Instituto. Esse levantamento foi articulado à análise comparativa da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelos Decretos nº 5.707/2006 e nº 9.991/2019, e da PNEA, estabelecida pela Lei nº 9.795/1999.

O recorte temporal considerado (2008–2022) permitiu observar a institucionalização da Educação Corporativa, a inauguração da ACADEBio em 2009, a criação do Núcleo de Educação a Distância (NEaD) em 2020 e o papel dessas instâncias na execução da PDP.

As conclusões indicam que, embora a PODP do ICMBio tenha avançado na estruturação de instrumentos como a gestão por competências, as trilhas de aprendizagem e a consolidação de espaços educadores próprios, como a ACADEBio, ainda persiste a necessidade de maior integração com os princípios da PNEA. Em particular, constatou-se que muitas ações de capacitação permanecem ancoradas em uma lógica instrumental e voltada ao atendimento de demandas imediatas, enquanto a PNEA propõe uma abordagem crítica, ética e transformadora.

Esse descompasso reforça a urgência de articular de forma mais orgânica a PDP do ICMBio aos fundamentos da Educação Ambiental, garantindo que os processos formativos não apenas qualifiquem tecnicamente os servidores, mas também os preparem como agentes de mudança, aptos a fortalecer a gestão socioambiental, a participação democrática e a cidadania ambiental.

Este documento, portanto, apresenta ações práticas e teóricas destinadas a contribuir com o aprimoramento da PODP do ICMBio, articulando os fundamentos da PNEA às competências institucionais necessárias para enfrentar a crise socioambiental contemporânea e consolidar o fortalecimento da cidadania ambiental

Objetivo Geral

Ampliar a integração da PNEA à PODP do ICMBio, potencializando a formação crítica dos servidores públicos e alinhando a atuação institucional aos desafios contemporâneos da gestão socioambiental.

Objetivos Específicos

- Inserir de maneira sistemática os fundamentos da educação ambiental no processo formativo dos servidores.
- Fortalecer a ACADEBio como escola de governo, promovendo a formação cidadã e ambiental dos agentes públicos.
- Aprimorar o Dicionário de Competências do ICMBio, incorporando dimensões éticas, críticas e socioambientais contemporâneas.
- Consolidar o ICMBio como referência na formação de servidores públicos para a nova gestão pública, comprometida com o bem comum, a participação e com a sustentabilidade.

Proposições Estratégicas

1. Aprimoramento do Dicionário de Competências

a) Competências Transversais a serem incorporadas:

- **Educação Socioambiental Crítica:** Aplicar práticas formativas voltadas à transformação social e à conservação ambiental, articuladas à promoção dos direitos humanos e da sustentabilidade.
- **Engajamento e Mobilização Social:** Habilidade para fomentar a participação cidadã e articular ações coletivas em defesa dos bens comuns.
- **Consciência Ética e Responsabilidade Pública:** Agir com base em princípios republicanos de justiça, equidade, interesse público e bem comum (Denhardt, 2012; Ramos, 1981).
- **Pensamento Crítico e Resolução de Problemas Complexos:** Capacidade de analisar problemas multifatoriais e propor soluções inovadoras e inclusivas (Perrenoud, 2000).
- **Cidadania Ambiental e Justiça Climática:** Desenvolver ações voltadas à equidade ambiental e à mitigação dos efeitos das mudanças climáticas, especialmente para populações vulnerabilizadas.
- **Políticas Públicas Policêntricas:** Atuar em arranjos de governança com múltiplos centros de decisão, articulando Estado, sociedade civil e comunidades locais para promover soluções cooperativas, participativas e adaptativas em contextos complexos.

b) Competências Gerenciais a serem incorporadas:

- **Gestão Pública Democrática:** Planejar e conduzir processos de gestão pautados na transparência, na inclusão da responsabilidade e participação social (Lotta, 2019).
- **Articulação Interinstitucional e Territorial:** Habilidade para atuar em redes de governança colaborativa envolvendo sociedade civil, comunidades locais e outros órgãos públicos.
- **Liderança Ética e Inspiradora:** Promover liderança baseada em valores éticos e compromisso com a transformação socioambiental.

- **Planejamento Estratégico Sustentável:** Integrar critérios de sustentabilidade social, ambiental e econômica na definição de metas e objetivos institucionais.

Justificativa

Essas novas competências fortalecem a capacidade institucional para formar servidores críticos, éticos e inovadores, aptos a lidar com a complexidade dos desafios atuais, conforme apontam Nussbaum (2015) e Denhardt (2012).

2. Estratégias de Fortalecimento da ACADEBio

- Ampliar a atuação estratégica da ACADEBio no ICMBio e na Rede Nacional de Escolas de Governo.
- Implementar um Programa Permanente de Educação Ambiental para Servidores baseado na PNEA.
- Criar trilhas de aprendizagem específicas em Educação Socioambiental.
- Promover Fóruns de Educação Crítica anuais, em parceria com outras escolas de governo e universidades públicas.
- Consolidar o NEaD da ACADEBio como ambiente de inovação educativa e democratização do acesso à formação.
- Criar uma Comissão de EA com representantes de todas as diretorias do ICMBio, das Gerências Regionais e Centros para fortalecer, articular e integrar ações de EA.

• **3. Instrumentos de Monitoramento e Avaliação**

- Indicadores de inclusão de temas socioambientais nos PACs e PDPs.
- Indicadores de transformação organizacional: cultura, valores e práticas institucionais.
- Avaliação periódica dos impactos da formação sobre a prática profissional dos servidores.

Resultados Esperados

- Servidores capacitados para atuar de forma crítica, ética e inovadora na gestão socioambiental.
- Maior efetividade das políticas públicas ambientais promovidas pelo ICMBio.
- Fortalecimento da cultura institucional baseada na democracia, na participação social e na justiça ambiental.
- Contribuição do ICMBio para a formação de um novo perfil de servidor público, comprometido com a cidadania e o bem comum.

Primeiras conclusões

Ao integrar de forma sistemática a Educação Ambiental à formação de seus quadros, o ICMBio se posiciona como uma referência nacional em gestão pública ambiental e em formação crítica para o serviço público. O protagonismo da ACADEBio como escola de governo ambiental é estratégico para consolidar essa transformação, preparando agentes públicos aptos a enfrentar os complexos desafios contemporâneos e a construir um futuro sustentável e democrático.

As conclusões da pesquisa demonstram que essa integração não se resume à oferta de cursos ou atividades pontuais, mas implica em reorientar toda a política de desenvolvimento de pessoas para que dialogue de forma orgânica com os princípios da PNEA. Isso significa incorporar metodologias participativas, valorizar a transversalidade, reconhecer e articular saberes tradicionais e científicos, além de adotar uma perspectiva ética e crítica frente às crises socioambientais.

Verificou-se, ainda, que a experiência acumulada pelo ICMBio em suas unidades de conservação e processos de gestão territorial constitui um diferencial a ser melhor aproveitado nos processos formativos, de modo que a prática cotidiana dos servidores retroalimente os conteúdos de capacitação. Essa circularidade entre teoria e prática fortalece a aprendizagem organizacional e a consolidação de uma cultura institucional comprometida com a justiça social e a sustentabilidade.

Assim, a valorização da ACADEBio e a adoção de uma lógica integradora entre PNDP e PNEA despontam como caminhos para o fortalecimento da gestão pública

socioambiental, reafirmando o papel do ICMBio não apenas como executor de políticas, mas como referência formadora no campo da administração pública brasileira.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi contribuir com a formação dos servidores públicos do ICMBio e com o aprimoramento da PODP da autarquia, considerando a realidade contemporânea de crise socioambiental, buscando inter-relacionar com a PNEA. A análise realizada confirma que o objetivo foi atingido, uma vez que foi possível não apenas diagnosticar o cenário atual da política formativa do ICMBio, mas também propor estratégias para seu fortalecimento, em especial na perspectiva da formação crítica e socioambiental.

Os principais resultados desta pesquisa demonstram que o ICMBio consolidou, entre 2008 e 2022, uma política sistemática de formação de servidores, alinhada às diretrizes da PNDP. Essa sistematização reflete um esforço institucional contínuo para qualificar seus quadros funcionais em conformidade com as demandas do serviço público ambiental.

Além disso, observaram-se avanços significativos na implementação da gestão por competências, embora persista uma fragilidade conceitual e operacional no que tange às competências transversais, as quais ainda não estão plenamente adaptadas aos desafios contemporâneos da administração pública.

Outro aspecto relevante identificado foi a incipiência na integração sistemática entre a PODP e a PNEA. Contudo, reconhece-se o potencial de fortalecimento dessa inter-relação, especialmente por meio do desenvolvimento de competências transversais associadas à diversidade, à sustentabilidade e à visão sistêmica.

Ademais, constatou-se que contextos políticos e econômicos exercem influência direta na execução orçamentária das ações formativas, reforçando a necessidade de institucionalizar uma cultura de formação permanente no serviço público ambiental como forma de mitigar oscilações conjunturais.

Este estudo contribui para o debate acadêmico ao ampliar a discussão sobre a formação de servidores públicos no Brasil, integrando uma perspectiva crítica da educação ambiental às análises sobre gestão por competências. Ao identificar e analisar o potencial das competências transversais como eixo articulador entre a PNDP e a PNEA, a pesquisa oferece ainda subsídios teóricos para a construção de políticas públicas mais coerentes com os princípios da sustentabilidade e mais capazes de responder aos desafios contemporâneos, a partir de Escolas de Governo.

Além disso, o trabalho enriquece a literatura especializada ao propor caminhos para a convergência entre educação ambiental e formação profissional, destacando a importância de abordagens interdisciplinares na formação de gestores ambientais. Para melhor visualização, apresenta-se o Quadro 20 com a síntese das contribuições.

Quadro 20 – Principais contribuições deste estudo

Eixo	Contribuição
Análise da PODP do ICMBio	Diagnóstico crítico da política formativa e suas inter-relações com a PNEA.
Gestão por Competências	Identificação de lacunas e potencialidades nas competências transversais
Política Pública e Educação Ambiental	Proposição de integração conceitual e prática entre PNDP e PNEA
Fortalecimento da formação crítica	Sugestões para inserção de valores éticos, políticos e socioambientais nos processos formativos por meio de Escolas de Governo.

Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa apresenta também algumas limitações inerentes ao recorte metodológico adotado. Por se tratar de um estudo de caso único, os resultados estão ancorados em uma realidade institucional específica. No entanto, as análises realizadas oferecem contribuições relevantes que podem ser mobilizadas de forma analítica para reflexões mais amplas sobre a formação de servidores públicos e a articulação entre políticas de desenvolvimento de pessoas e educação ambiental em outros contextos da administração pública.

Além disso, o método qualitativo adotado, especialmente a análise documental e a hermenêutica de profundidade, permitiu captar dimensões mais complexas do fenômeno estudado, mas também implica um certo grau de subjetividade na

interpretação dos dados. Embora tenham sido adotadas estratégias de triangulação e ancoragem teórica para fortalecer a validade das análises, reconhece-se que a própria escolha dos documentos e dos marcos analíticos carrega vieses inerentes à experiência da pesquisadora.

Diante das limitações identificadas neste estudo, recomenda-se a realização de pesquisas futuras que possam aprofundar e ampliar a discussão sobre a formação de servidores públicos no contexto da sustentabilidade. Uma primeira proposta consiste na condução de estudos comparativos entre o ICMBio e outros órgãos ambientais federais, estaduais ou municipais, a fim de verificar como diferentes instituições incorporam a dimensão socioambiental em suas políticas de capacitação. Essa abordagem permitiria identificar boas práticas e desafios comuns, contribuindo para a construção de um modelo mais integrado de formação profissional no setor público.

Adicionalmente, sugere-se uma investigação mais detalhada sobre o impacto das ações de capacitação na atuação prática dos servidores, especialmente nas unidades de conservação. Para tanto, recomenda-se a adoção de métodos mistos, combinando análises quantitativas (como avaliações de desempenho e indicadores de eficácia) com abordagens qualitativas (como entrevistas e grupos focais), de modo a captar tanto os resultados mensuráveis quanto as percepções e experiências dos envolvidos.

Outra linha de pesquisa relevante seria o desenvolvimento e a validação de indicadores específicos para avaliar a integração da educação ambiental nos processos formativos institucionais. Tais indicadores poderiam incluir dimensões como a transversalidade do tema nos cursos oferecidos, a aplicabilidade dos conhecimentos no cotidiano laboral e a coerência entre as competências desenvolvidas e os desafios socioambientais contemporâneos.

Por fim, seria pertinente analisar a percepção dos próprios servidores acerca da efetividade das ações formativas, investigando em que medida as competências adquiridas têm contribuído para o enfrentamento dos problemas ambientais em suas rotinas de trabalho. Essa abordagem, fundamentada em metodologias participativas,

poderia fornecer insights valiosos para o aprimoramento contínuo das políticas de formação no serviço público ambiental.

Em síntese, este trabalho confirma a relevância da formação crítica e permanente no serviço público como instrumento estratégico para o fortalecimento das capacidades estatais e para a construção de sociedades mais sustentáveis, justas e democráticas, reiterando que o fortalecimento da educação ambiental é um caminho fundamental para esse propósito. Nesse sentido, reafirma-se a tese de que o servidor e a servidora pública da área ambiental não são apenas gestores de políticas e programas, mas também potenciais educadores e educadoras ambientais, capazes de articular saberes técnicos, políticos e sociais em suas práticas cotidianas.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. C. D.; HELOU, A. R. H. A.; FIALHO, F. A. P. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. *CadernosEBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, dez. 2013.

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (org.). *Burocracia e política no Brasil*. São Paulo: FGV p. 23-57, 2010.

AIRES, Renan Felinto de Farias et al. Escolas de governo: o panorama brasileiro. *Revista de Administração Pública*, v. 48, p. 1007-1027, 2014.

ALLE, V. E. do. Gestão de pessoas e desenvolvimento de competências no setor público: desafios e perspectivas. In: ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina Silvia (org.). *Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 221–242, 2016.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 1-19, mar. 2012.

ARGENTINA. Ley Yolanda (Ley N° 27.592). *Boletín Oficial de la República Argentina*, Buenos Aires, 17 de diciembre de 2020. Disponível em: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/345000-349999/345172/norma.htm>. Acesso em: 10 jul. 2024.

BARBOSA, L. C. Políticas públicas de educação ambiental numa sociedade de risco: tendências e desafios no Brasil. IV Encontro Nacional de Anppas. Brasília, 2008.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições70, 2016.

BENATTI, J.H. Presença humana em unidade de conservação: um impasse científico jurídico ou político? In: CAPOBIANCO, J.P.R. et. al. *Biodiversidade na Amazônia brasileira: avaliação e ações prioritárias para a conservação, uso sustentável e repartição de benefícios*. São Paulo: Estação Liberdade: Instituto Socioambiental, 2001.

BIASOLI, S.; SORRENTINO, M. Dimensões das políticas públicas de educação ambiental: a necessária inclusão da política do cotidiano. *Ambiente e Sociedade*, São Paulo, v. 21, [s.n.], p. 1-18, 2018.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão do Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, V.41, n.1, 8-15, 2001.

BORDA, O. F. Aspectos teóricos da pesquisa participante: considerações sobre o significado e o papel da ciência na participação popular. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.). *Pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 1981. P. 42-62

BRANDÃO, C. R. (Org.) *Pesquisa participante*. São Paulo: Edit. Brasiliense, 2001.

_____. C. R. Comunidades aprendentes. In: FERRARO-JÚNIOR, Luiz Antônio (Org.) *Encontros e Caminhos: formação de educadoras (ES) ambientais e coletivos educadores*. Vol 1. Brasília: MMA, Diretoria de Educação Ambiental, 2005.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, v. 42, p. 875-898, 2008.

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, 2 set. 1981.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

_____. Política Nacional de Educação Ambiental. Lei nº 9.795 de 27 de abril de 1999. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 1999.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *A Política de Recursos Humanos na Gestão FHC*. Brasília: Coleção Gestão Pública, 2002.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

_____. Lei Federal do Estado Brasileiro nº 11.516, de 28 de agosto de 2007. Dispõe sobre a criação do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - Instituto Chico Mendes; e dá outras providências. Diário Oficial da União, 2007.

_____. Decreto nº 6.114, de 15 de maio de 2007. Regulamenta o art. 76-A da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre a concessão da gratificação por encargo de curso ou concurso. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 maio 2007.

_____. Constituição da República Federativa de 1988. Lex: coletânea de legislação ambiental constituição federal, 7. ed., São Paulo; RT, 2008.

_____. Política Nacional de Meio Ambiente. Lei nº 6.938 de 31 de agosto de 1981. Lex: coletânea de legislação ambiental – constituição federal, 7. ed., São Paulo: RT, 2008.

_____. Portaria Normativa nº 42, de 28 de maio de 2010. Dispõe sobre a atuação e o pagamento de gratificação por encargo de curso a servidores instrutores do ICMBio. Brasília, DF, 2010.

_____. Tribunal de Contas da União (TCU). Relatório de Auditoria: Governança das unidades de conservação do bioma Amazônia. Processo TC 034.496/2012-2. [Aposos: TC 012.134/2013-9, TC 013.877/2013-5, TC 012.186/2013-9, TC 012.920/2013-4, TC 012.478/2013-0, TC 012.406/2013-9]. Brasília: TCU, 2013.

_____. Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm.

_____. Decreto 10.506/2020, de 02 de outubro de 2020. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da _____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2020.

_____. Ministério do Meio Ambiente. Programa Nacional de Formação e Capacitação de Gestores Ambientais - Disponível em: <<https://antigo.mma.gov.br/educacao-ambiental/educa%C3%A7%C3%A3o-a-dist%C3%A2ncia/item/11150-pnc.html>>. Acesso em: 18 de jun. 20024.

_____. Programa Nacional de Educação Ambiental - ProNEA. 6ª. ed. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2023.

_____. Resolução nº 2, de 15 de junho de 2012, que estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental. DOU nº 116, Seção 1, 2012. p. 70-71.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, v.47, n.1,1996.

_____. Democracia, estado social e reforma gerencial. Revista de Administração de Empresa, v.50, nº1, 2010.p. 112-116. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/gfRLmWnLrxgkj6ChFJrZ53s/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2024

CAMÕES, M. R. S. Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. 2013. 200 fl. Dissertação. (Mestrado em Administração) Programa de pós-graduação em administração. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília-DF, 2013.

CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público. Caderno Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, v.37, Apresentação p.6-11, 2014.

CAPELLA, A. C. Formulação de políticas públicas. Enap, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3332/1/Livro_Formula%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas.pdf. Acessado em: 03 de janeiro de 2025.

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão de pessoas por competências e gestão do conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na organização. 3. ed. São Paulo: Gente, p. 179–203, 2006.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R.M. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Série Gestão de Pessoas. 2006.

CARBONE, P. P. Gestão de pessoas por competências e gestão do conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na organização. 3. ed. São Paulo: Gente, p. 179–203, 2006.

CARVALHO, I. C. D. M. (Org.) Educação Ambiental: pesquisas e desafios. Porto Alegre: ARTMED, 2005. p.17-44.

COMPARATO, Fábio Konder. A Escola de Governo: do berço à idade adulta. Estudos Avançados, v. 30, p. 313-320, 2016.

COUTINHO, D.; TORRES, R.; MARQUES, P.; SANTO, B. Diretora de Altos Estudos. Brasília, DF, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/docs-desempenho/CompetAncias_transversais_duas_colunas_menor1.pdf. Acesso em: 12 dez. 2024.

CRESWELL, J. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____. A pesquisa em educação ambiental: uma análise dos trabalhos apresentados na ANPED, ANPPAS e EPEA de 2001 a 2006. Pesquisa, educação e inserção social: olhares da região sul, Canoas, p. 213-232, 2008.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. Revista do Serviço Público, v.59, n.3, p.271-288, 2008.

DEAN, W. A ferro e fogo: a história e a devastação da mata atlântica brasileira. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DELORS, J. Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez, 1998.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. The new public service: serving, not steering. 3. ed. Nova York: M. E. Sharpe, 2011.

DENHARDT, R. B. Teorias da administração pública. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DEMO, P. Pobreza política: a pobreza mais intensa da pobreza brasileira. Campinas, SP: Armazém do Ipê (Autores Associados), 2006.

DI PIERRO, M. C. A educação no contexto da gestão pública: desafios para a construção da res pública. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; DI PIERRO, Maria Clara; ADRIÃO, Theresa. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Xamã, p. 149–165, 2010.

DRUMMOND, J.A. A legislação ambiental brasileira de 1934 a 1988: comentários de um cientista social simpático ao conservacionismo. *Ambiente & Sociedade*, NEPAM/UNICAMP, Campinas, ano 2, n. 3 e 4, p. 127-149, 1999.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas S.A, 2004.

EHRL, P. Impacto da qualificação nas trajetórias profissionais dos servidores públicos federais. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7081>. Acesso em: 17 março 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Gestão por competências em organizações de governo. Mesa-redonda de pesquisa ação. Brasília: ENAP, 2005.

_____. ENAP 20 anos: caminhos de uma escola de governo. Brasília: ENAP, 2006.

_____. Textos para Discussão no IX Encontro Nacional da Rede de Escolas de Governo. Mimeo. 2012.

_____. Escolas de Governo: formação e aperfeiçoamento de servidores públicos. Brasília: ENAP, 2013.

_____. Relatório final do IX Encontro Nacional de Escolas de Governo. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1292/6/Relat%c3%b3rio%20final%20do%20IX%20Encontro%20Nacional%20de%20Escolas%20de%20Governo.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2024.

_____. Guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2020. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/index.php/pt/>. Acesso em: 16 abr. 2025.

FERDINAND, M. Uma ecologia decolonial: pensar a partir do mundo caribenho. São Paulo: Editora Ubu, 2022.

FRANCO, J.L.A.; DRUMMOND, J.A. Preocupações com a proteção à natureza e com o uso dos recursos naturais na Primeira República brasileira. Textos de História, Brasília, vol. 12, n. 1/2, p. 145-165, 2004.

_____; DRUMMOND, J.A. Alberto José Sampaio: um botânico brasileiro e o seu programa de proteção à natureza. In: DUARTE, R.G. (org.), Varia História, Dossiê história ambiental (feita) na América Latina, Departamento de História UFMG, Belo Horizonte, n. 33, p.129-159, 2005a.

_____; DRUMMOND, J.A. Frederico Carlos Hoehne: a atualidade de um pioneiro no campo da proteção à natureza no Brasil. Ambiente & Sociedade, NEPAM/UNICAMP, Campinas, vol. 3, n. 1, p. 1-26, 2005b.

FREIRE, P. Educação e mudança. (Coleção Educação e Comunicação, 1). Prefácio de Moacir Gadotti; Tradução Moacir Gadotti e Lilian Lopes Martin. 13. ed. Rio de Janeiro-RJ: Paz e Terra, p.79, 1987.

_____; Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 2005.

FREITAS, A. M. R. et al. Contribuição à compreensão da política de desenvolvimento de pessoas no âmbito das instituições federais de ensino: um ensaio teórico. In: Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América Delsur, 10., 2010, Mar del Plata. Anais. Mar del Plata: CIGU, 2010.

_____, A. M. R. et al. Institucionalização da política de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino de Minas Gerais. Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 108-131, dez. 2012.

FREY, C. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. Planejamento e políticas públicas, Brasília (DF), n. 21, 2000.

GADOTTI, M. História das ideias pedagógicas. São Paulo: Ática. 2005.

GIL, A.C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6o ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, N. L. O movimento negro educador. Saberes construídos na luta por emancipação. Petrópolis, RJ: vozes, 2017.

GONZÁLEZ ACOSTA, G. R.; LANDÓ, M. Gestão ambiental e sustentabilidade: desafios contemporâneos. 2023. Disponível em: https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/55325/RIUNNE_FDCSP

AC_Gonzalez_Acosta-Lando.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 18 dez. 2024.

GUIMARÃES, R. O desafio político do desenvolvimento sustentado. Lua Nova, São Paulo, n. 35, p. 113-136, 1995.

ICMBio. Portaria nº 106, de 30 de dezembro de 2008. Institui a Política de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito do ICMBio. Boletim de Serviço do ICMBio, Brasília, 2008.

_____. Relatório de Gestão 2008. Disponível em: https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/RelatorioGestaoICMBIO_2008web.pdf. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Relatório de Gestão 2009. Disponível em: <https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/relatoriodegestaoICMBio2009.pdf>. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Relatório de Gestão 2010. Disponível em: <https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/relatoriogestaoICMBio2010.pdf>. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Portaria nº 111, de 4 de março de 2010. Institui o Comitê Gestor de Capacitação – CGCAP. Boletim de Serviço do ICMBio, Brasília, 5 mar. 2010b.

_____. Relatório de Gestão 2011. Disponível em: https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/relatoriodegestao_Web.pdf. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Relatório de Gestão 2012. Disponível em: https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/Relatorio_de_Gestao_TCU_2012.pdf. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Relatório de Gestão 2013. Disponível em: https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/relatoriogestaoICMBio2013_.pdf. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Relatório de Gestão 2014. Disponível em: https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/relatorio_de_gestao_ICMBio_2014.pdf. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Relatório de Gestão 2015. Disponível em: https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/Relatorio_de_gestao_2015_INTERNET.pdf. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Relatório de Gestão 2016. Disponível em: https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/Relatorio_de_Gestao_ICMBio_2016TCU.pdf. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Projeto Político Pedagógico do ICMBio. Brasília: ICMBio, 2016. Disponível em: https://ava.ICMBio.gov.br/pluginfile.php/1287/mod_page/content/436/PPP%202024.pdf. Acesso em: 24 de janeiro de 2025b.

_____. Relatório de Gestão 2017. Disponível em: https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/Relatorio_de_Gestao2017.pdf. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Relatório de Gestão 2018. Disponível em: https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/Relatorio_de_Gestao_2018.pdf. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Relatório de Gestão 2019. Disponível em: https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/relatorio_de_gestao_Ano_2019.pdf. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Relatório de Gestão 2020. Disponível em: https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/relatorio2021final_para_substituir_1604.pdf. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Portaria nº 71, de 28 de janeiro de 2020. (Disponível em: <https://ICMBIOe5.sharepoint.com/sites/GestaodePessoas/Capacitao/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FGestaodePessoas%2FCapacitao%2FPortaria%2071%2Epdf&parent=%2Fsites%2FGestaodePessoas%2FCapacitao>), Acesso em: 16 de novembro de 2022.

_____. Relatório de Gestão 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/arquivos-2021/RGI2022dcomatualizado.pdf>. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Dicionário de competências do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. 2. ed. Brasília: ICMBio, 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/aceso-a-informacao/governanca-e-gestao-de-pessoas/plan-da-forca-de-trabalho/arquivos/DicionariodeCompetncias.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2025.

_____. Relatório de Gestão 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/ICMBio/pt-br/aceso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao/relatoriodegestaointegrado2022.pdf>. Acesso em: 16 de novembro de 2024.

_____. Projeto Político Pedagógico da Academia Nacional da Biodiversidade (ACADEBio). Iperó, São Paulo: ICMBio, 2024.

_____. Criação de Unidades de Conservação Federais – PowerBI – ICMBio em números. [S.l.], 2024. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMzUwNjQ5ODUtZjgxNS00MDBhLTgyM2YtZjYxNzRmOTYxMmFjliwidCI6ImMxNGUyYjU2LWM1YmMtNDNiZC1hZDIjLTQwOGNmNmNmMzU2MCJ9>. Acesso em: 18 jul. 2024.

_____. Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA-ICMBio). [S. l.], [202-]. Disponível em: <https://ava.ICMBio.gov.br/mod/data/view.php?d=17&advanced=0&paging&page=126>. Acesso em: 24 de janeiro de 2025.

_____. Painel de monitoramento de resultados do ICMBio. Brasília, DF, [S. l.], [202-]. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMGM3MmNhZTgtZjRlOC00ODFiLTk3NWltZDA3NWYyZjg0NTJiliwidCI6ImMxNGUyYjU2LWM1YmMtNDNiZC1hZDIjLTQwOGNmNmNmMzU2MCJ9>. Acesso em: 10 mar. 2025.

JACOBI, P. R. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 118, p. 189-206, mar. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742005000100008>. Acesso em: 24 de janeiro de 2025.

KERLINGER, F. N. Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: EPU, 1980.

LATOUR, B. Jamais fomos modernos. Ensaio de antropologia simétrica. São Paulo: Editora 34, 1994.

LAYRARGUES, P. P.; SATO, M. Se o mundo vai acabar, por que deveríamos reagir?: a agenda da educação ambiental no limiar do colapso ambiental. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2024.

LEGGE, K. Human resource management: rethorics and realities (Anniversar.). Palgrave McMilian, 2005.

LEMAN, C. K. Direct Government. In: SALAMON, L. The Tools of Government: a guide to the new governance. Oxford University Press. 2002.

LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010.

LOUREIRO, M. R.; OLIVIERI, C.; MARTES, A. C. B. Burocratas, partidos e grupos de interesse: o debate sobre política e burocracia no Brasil. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (org.). Burocracia e política no Brasil. São Paulo: FGV, p. 73-108, 2010.

LOUREIRO, C. F. B.; SAISSE M. Educação ambiental na gestão ambiental pública brasileira: uma análise da SEMA ao ICMBio. Revista de Educação Pública, [S. l.], v. 23, n. 52, p. 105–129, 2014. DOI: 10.29286/rep.v23i52.1427. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/educacaopublica/article/view/1427>. Acesso em: 27 jan. 2025.

LUTZENBERGER, J. A. Manifesto ecológico brasileiro: fim do futuro? Porto Alegre: Movimento, 1976.

MARCATTO, C. Educação Ambiental: Conceitos e Princípios. 1 ed. Belo Horizonte: FEAM, 2002.

MATAREZZI, J. Estruturas e Espaços Educadores: Quando espaços e estruturas se tornam educadores. In: FERRARO JUNIOR, L. A. (Org.) Encontros e caminhos: formação de educadoras/es ambientais e coletivos educadores. Brasília: MMA, Diretoria de Educação Ambiental, v. 1. 358 p. pp. 159-173, 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. Manual de gestão pública contemporânea. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRA, P. A. Outra lectura da historia da Educación Ambiental e algún apuntamento sobre a crise do presente, AmbientalMente Sustentable, Coruña, v. 4, n. 8, p. 6-43, 2009.

_____. P. A. Prefácio. In: Layrargue, Philippe Pomier, e Michèle Sato. Se o mundo vai acabar, por que deveríamos reagir? A agenda da educação ambiental no

limiar do colapso ambiental. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, p. 7-12. 2024.

MINAYO, M. C. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.

_____, M. C. O desafio da pesquisa social. In: Minayo, M. C. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

MMA. Portaria MMA nº 524, de 1º de outubro de 2020. Institui, no âmbito do Ministério do Meio Ambiente e de suas entidades vinculadas, Grupo de Trabalho (GT). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, ed. 191, seção 1, p. 96, 2 out. 2020.

MONZANI, L. R. Símbolos e bandeiras. In: NOVAES, Adauto (Org.). *A crise da razão*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

MORALES, A. G. M. A formação dos profissionais educadores ambientais e a universidade: trajetórias dos cursos de especialização no contexto brasileiro. *Educar em Revista* [online], n. 34, p. 185-199, 2009. ISSN 0104-4060. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602009000200011&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: maio. 2024.

MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. Tradução de Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 1991.

_____, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 2ª ed., São Paulo: Cortez, Brasília, DF: UNESCO, 2000.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan/fev. 2013.

MUCENIECKS, R. S. Políticas de Educação e Meio Ambiente: O Brasil como Articulador Político no MERCOSUL. 236f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Maringá. Maringá-PR. 2016.

MULLER, P.; SUREL, Y. *A análise das Políticas Públicas*. Pelotas: EDUCAT, 2004

NOGUEIRA NETO, P. É a defesa do meio ambiente que garante o desenvolvimento. In: *Dez anos de consciência*. *Revista Interior*, v. 8, n. 44, p. 12-16, mai/jun. 1982.

NOGUEIRA-NETO, P. *Uma trajetória ambientalista: do Conselho Florestal ao CONAMA*. São Paulo: Editora Senac, 2010.

NOVO VILLAVERDE, M. La Educación Ambiental: una estrategia para el futuro. Madrid: UNESCO, 1998.

_____, M. Uma Educação Ambiental que forma o sujeito social, espiritual e ético. In: ORTEGA, M.A. A. A construção do campo da educação ambiental: análise, biografias e futuros possíveis / Tradução. Marília Andrade Torales Campos. 1 ed. Tutóia, MA. Editora Lupa, p. 173-183. 2024. Disponível em: <https://www.editoralupa.com.br/livros/a-construcao-do-campo-da-educacao-ambiental-analise-biografias-e-futuros-possiveis/>. Acesso em 8 de dezembro de 2024.

NUSSBAUM, M. C. Sem fins lucrativos: porque a democracia precisa das humanidades. Tradução Fernando Santos. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2015.

OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório. Brasília: OCDE, 2010.

OLLAIK, L. G.; MEDEIROS, J. J. Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. Rev. Adm. Pública, v. 45, n. 6, p.1943-1967, 2011.

OLIVEIRA, L. H. X. de; CARRIERI, A. de P. O discurso do desenvolvimento de pessoas no serviço público federal brasileiro: entre o “servidor-problema” e o “servidor-empreendedor”. Cadernos EBAPE.BR, v. 5, n. 3, p. 1-20, 2007. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5744>. Acesso em: 20 de março 2025.

ORTEGA, M.A. A. A construção do campo da educação ambiental: análise, biografias e futuros possíveis / Tradução. Marília Andrade Torales Campos. 1 ed. Tutóia, MA. Editora Lupa, 2024. Disponível em: <https://www.editoralupa.com.br/livros/a-construcao-do-campo-da-educacao-ambiental-analise-biografias-e-futuros-possiveis/>. Acesso em 8 de dezembro de 2024.

PÁDUA, J.A. Natureza e projeto nacional: as origens da ecologia política no Brasil. In: _____ (org.). Ecologia e política no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo: IUPERJ, 1987, 11-62.

PANTOJA, M.J.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; PAULA, A. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. Anais do V Congresso CONSAD. Brasília, 2012.

PANTOJA, M.J.; IGLESIAS, M. Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal. In: VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2013. Anais...Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013.

PATTON, M. Q. Qualitative Research and Evaluation Methods, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PAULA, A. P. P. de. Por uma nova gestão pública: limites e possibilidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2005.

PERRENOUD, P. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERRY, J. L. Democracy and the new public service. The American Review of Public Administration, Purdue, v. 37, n. 1, p. 03-16, Mar. 2007.

PETERS, G. Policy instruments and public management: bridging the gaps. Journal of Public Administration Research And Theory, v. 10, n. 1, p. 35-47, Jan. 2000.

PNUD. Relatório de Desenvolvimento Humano 2023/2024. Disponível em: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24reportpt.pdf>. Acesso em 14 de janeiro de 2025.

PIRES, A. K. et al. Gestão por competências em organizações de governo. 2005.

PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. de (Orgs). Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas. Brasília: Ipea; Enap, 2018.

PRAHALAD, C. K e HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 90, n. 3, p.79-91, 1990.

RAMOS, G. Introdução crítica à sociologia brasileira. Rio de Janeiro: Andes, 1957.

_____. A crise do poder no Brasil (problemas da revolução social brasileira). Rio de Janeiro: Zahar, 1961.

_____. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.

RAYMUNDO, M. H. A.; DINIZ, N.; MARANHÃO, R.; JANKE, N. Projeto Político Pedagógico como estratégia para inclusão da educação ambiental nas políticas públicas brasileiras. Ambientamente Sustentable, v. 2, p. 1-165, 2015.

RAYMUNDO, M.; ALBIACH BRANCO, E. A multidimensionalidade das políticas públicas de educação ambiental. *Revista de Políticas Educacionais*, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 26-39, jul./set. 2022.

RAYMUNDO, M. H. A.; BRANCO, E. A.; BIASOLI, S.; SORRENTINO, M.; MARANHÃO, R. Indicadores de monitoramento e avaliação de projetos e políticas públicas de educação ambiental no Brasil. *Revista Ambientamente Sustentável*. ano XII, v. I, n. 23-24, p. 25-39. Jan./dez., 2017.

RODRIGUES, G. Chico Mendes: crime e castigo. 2. ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003.

ROSA, Antônio Vitor et al. (org.). Dossiê sobre o desmonte das Políticas Públicas de Educação Ambiental na gestão do Governo Federal: 2019-2022. Brasília: EAREsiste, 2022.

RUSSO, P. R. Escolas de governo e o Fortalecimento das Capacidades Estatais: O Papel Estratégico da ACADEBio na Gestão da Biodiversidade no Brasil. In: *ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO: Saberes e Práticas*. BIANCHESSI, C. (Org.). Curitiba/PR: Editora Bagai, p. 327-338, 2025.

SANTOS, B. S. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Coimbra, n. 63, out. 2002.

_____. Por uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. In: SANTOS, B.S. (org.). *Conhecimento prudente para uma vida decente*. São Paulo: Cortez, p. 777-821, 2004.

SANTOS, R. S. S. dos. Olhares a respeito da educação ambiental no currículo de formação inicial de professores. 2015. 280 f., il. Tese (Doutorado em Educação) Universidade de Brasília, Brasília, 2015

SATO, M. Educação ambiental: curso de formação de educadoras(es). Brasília: MMA, Diretoria de Educação Ambiental, Série Educação Ambiental, v. 1, 2005.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. *Research methods for business students*. 5th ed. Harlow et al.: Pearson, 2009.

SAUVÉ, L. Educação ambiental: possibilidades e limitações. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 317-322, maio/ago. 2005.

SCHABBACH, L; RAMOS, M. As Escolas de Governo e o desafio da Formação dos Servidores Públicos no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v.75, n.3, p 557-579,

2024. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/10068>. Acesso em: 19 abr. 2025.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v.43, n.2, p. 347-369, 2009.

SORRENTINO, M.; TRAJBER, R.; MENDONÇA, P.; FERRARO JUNIOR, L.A. Educação ambiental como política pública. *Educação e Pesquisa*, [S.L.], v. 31, n. 2, p. 285-299, ago. 2005. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1517-97022005000200010>.

SORRENTINO, M. et al. Educação ambiental e políticas públicas: conceitos, fundamentos e vivências. [s.l.] Editora Appris, 2013.

SECCHI, L.; COELHO, F. de S.; PIRES, V. Políticas Públicas: conceitos, casos práticos, questões de concurso.3. Ed: São Paulo: Cengage Learning, 2019.

SILVA, F. G. da; FERNANDES, M. L.. Gestão por competências no setor público: trilhas de desenvolvimento como estratégia formativa. *Revista Gestão Pública e Desenvolvimento*, v. 17, n. 2, p. 82–94, 2021. Disponível em: <https://revistas.gestaopublica.gov.br/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

SOUTO MAIOR, R. C. As Pessoas e suas Competências no Desenvolvimento das Organizações in *Anais do XVIII Encontro Brasileiro de Administração*. Natal, 2004.

TANNER, R. T. Educação Ambiental. São Paulo: Summus, EDUSP, 1978.

TEIXEIRA, B. E A Análise de Dados na Pesquisa Científica. Importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em Questão*, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

TOCQUEVILLE, A. A democracia na América. 4. ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 1998.

TOZONI-REIS, M. F. C. Pesquisa-Ação. In: FERRARO JÚNIOR, Luiz Antônio (Org.). *Encontros e Caminhos: formação de educadores ambientais e coletivos educadores*. Brasília: MMA, 2005. P. 267-276.

Tristão, M. Educação ambiental e a descolonização do pensamento. *Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental*, v. 1, p. 28-49, 2016.

YANOW, D. Tackling the implementation problem: epistemological issues in implementation research. In: PALUMBO, D.J.; CALISTA, D.J. *Implementation and the Policy Process: opening up the black box*, Greenwood Press. EUA, 1990.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VASCONCELOS, E. M. Complexidade e Pesquisa Interdisciplinar: epistemologia e metodologia operativa. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. 343p., 2016.

ZARAFIAN, P. Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: La producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. CINTERFO-OIT, Montevideo, 1999.

ANEXO

Anexo 1 – Declaração ENAP sobre a ACADEBio



DECLARAÇÃO

A Coordenação-Geral de Articulação Institucional da **Escola Nacional de Administração Pública - Enap**, no uso de suas atribuições legais e regulamentares, em especial a disposta no art. 53, do Anexo I, Regimento Interno da ENAP, aprovado pela Resolução nº 10, de 6 de março de 2017, declara que a **Academia Nacional da Biodiversidade - ACADEBio**, Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade, vinculado à Autarquia Federal, Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio, faz parte da **Rede Nacional de Escolas de Governo**, que é uma articulação informal, de livre adesão, entre múltiplas e diferenciadas instituições governamentais brasileiras interessadas e engajadas na capacitação, formação e desenvolvimento de servidores e agentes públicos. Por fazer parte do grupo de Escolas/Centros de Formação da União, a ACADEBio também faz parte do **Sistema de Escolas de Governo da União - SEGU** - previsto no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e coordenado pela Enap.

Atenciosamente,

JOÃO VITOR FARIA DOMINGUES

Coordenador-Geral de Articulação Institucional Substituto



Documento assinado eletronicamente por **João Vitor Faria Domingues**, **Coordenador(a)-Geral de Articulação Institucional, Substituto(a)**, em 25/06/2018, às 17:41, conforme horário oficial de Brasília e Resolução nº 9, de 04 de agosto de 2015.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <http://sei.enap.gov.br/autenticidade>, informando o código verificador **0210858** e o código CRC **EF165618**.