

A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DO ICMBIO SOB A PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO AMBIENTAL

Thais Ferraresi Pereira¹

Rita Silvana Santana dos Santos²

Resumo: Este artigo aborda a 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, autarquia federal voltada à conservação da sociobiodiversidade. O estudo de caso envolveu a investigação dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e de seus instrumentos correlatos, produzidos entre 2008 e 2022. Os documentos foram interpretados sob a perspectiva crítico-humanista da análise de conteúdo. Os resultados evidenciam avanços na institucionalização da PDP, mas incipiente articulação com os princípios da educação ambiental, cuja presença ainda é pontual e pouco sistematizada, contrariando a Lei 9795/99.

Palavras-chave: educação ambiental; formação de servidores; políticas públicas; competências; ICMBio.

Abstract: This article addresses 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, a federal autarchy focused on the conservation of sociobiodiversity. The case study involved an investigation of the People Development Plans (PDP) and their related instruments, produced between 2008 and 2022. The documents were interpreted from a critical-humanist perspective of content analysis. The results show progress in the institutionalization of the PDP, but an incipient articulation with the principles of environmental education, whose presence is still sporadic and poorly systematized, contrary to Law 9795/99.

Keywords: environmental education; public servant training; public policies; competencies; ICMBio

¹ Universidade de Brasília. Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. E-mail: thaisferraresi@gmail.com. Link para o Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3724254987582521>

² Universidade de Brasília. E-mail: ritasilvana@gmail.com. Link para o Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9613172590740329>

Introdução

O momento presente caracteriza-se por imensos desafios para a humanidade, considerando a intensificação da crise socioambiental e civilizatória, frente as mudanças climáticas. Nesse contexto, as políticas públicas são ainda mais provocadas, especialmente a de formação dos servidores, a encontrar novos caminhos e respostas.

A formação de servidores públicos, mormente em órgãos ambientais, apresenta-se como um espaço estratégico diante da intensificação de tais crises e dos novos paradigmas exigidos pela gestão pública contemporânea. No Brasil, a urgência em elaborar políticas formativas integradas e críticas é mais evidente perante os impactos das mudanças climáticas, a perda de biodiversidade e as desigualdades socioambientais. Esses desafios exigem que a administração pública não apenas aperfeiçoe sua capacidade técnica, mas também fortaleça dimensões éticas, democráticas e educativas em seus quadros funcionais (Ramos, 1981; Denhardt, 2012).

Neste sentido, o presente artigo parte da premissa da necessária articulação entre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída inicialmente pelo Decreto nº 5.707/2006 e atualmente regida pelo Decreto nº 9.991/2019, e a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA), criada pela Lei nº 9.795/1999. Enquanto a PNDP orienta a capacitação dos servidores com base em competências alinhadas à eficiência e ao planejamento institucional, a PNEA propõe uma formação crítica, ética e transformadora, centrada na construção de valores, conhecimentos e práticas voltadas à sustentabilidade.

A pesquisa desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional, da Universidade de Brasília, teve como contexto o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), autarquia federal vinculada ao Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA). O principal objetivo do estudo foi investigar em que medida a PNEA está presente na Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), implementada pela instituição entre 2008 e 2022.

Desde sua criação em 2007, o ICMBio vem implantando sua política de formação de pessoal com base nas diretrizes da PNDP, por meio de Planos Anuais de Capacitação (PAC) e, a partir de 2020, Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), ininterruptamente.

Apesar dos avanços observados na formação de servidores no âmbito do ICMBio, como a adoção da formação continuada, a gestão por competências e a institucionalização de instrumentos normativos e operacionais, identifica-se a necessidade de ampliação da integração sistemática da educação ambiental como eixo estruturante da formação profissional. A PNEA, que define a educação ambiental como um processo contínuo, permanente e transversal, ainda não é plenamente incorporada à lógica formativa vigente na administração

pública federal, mesmo nesta instituição cuja missão está diretamente relacionada à proteção ambiental.

Este artigo, portanto, insere-se no campo das políticas públicas educacionais, é ancorado em uma perspectiva crítica e republicana (Ramos, 1981; Denhardt, 2012) e busca contribuir para o aprimoramento da política formativa do ICMBio à luz da PNEA. Parte-se do pressuposto de que a articulação entre essas duas políticas pode potencializar o desenvolvimento de competências transversais mais sensíveis aos desafios socioambientais, como os conflitos territoriais, a justiça climática e a participação cidadã. Para tanto, a pesquisa desdobra-se em dois questionamentos: como a PNEA está presente na Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio? De que forma sua integração pode fortalecer a formação crítica e comprometida dos servidores públicos?

Caminhos investigativos

A pesquisa adotou o estudo de caso único do ICMBio com ênfase na análise documental. Foram examinados documentos normativos, como a Portaria nº 106/2008 e a Portaria nº 71/2020, que instituem a PDP do ICMBio, os Planos Anuais de Capacitação (PAC) e os Relatórios de Gestão do Instituto, além de instrumentos correlatos, como o *Dicionário de Competências*, publicado pela Portaria nº 59/2020. O recorte temporal contemplou o período de 2008 a 2022 e permitiu analisar a evolução da PDP em diferentes contextos políticos e administrativos.

O estudo envolveu mapeamento e análise de conteúdo (Bardin, 2016) dos relatórios institucionais, das atas de reuniões do Comitê Gestor de Capacitação e dos registros do Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade – ACADEBio, a escola corporativa do ICMBio. A categorização dos conteúdos envolveu três principais eixos temáticos: inter-relação entre a PNEA e a PNDP; competências transversais; proposições para aprimoramento da PDP. Complementarmente, aplicou-se a hermenêutica de profundidade (Thompson, 2011), articulando as dimensões histórico-social, discursiva e ideológica dos documentos, interpretando-os à luz do referencial teórico crítico, sobre políticas públicas, formação de servidores e educação ambiental crítica com destaque para autores, como Ramos (1981), Sorrentino et al. (2005), Denhardt (2012) e Santos (2015).

Vale ressaltar que a análise foi realizada sem o auxílio de *softwares*, priorizando a leitura interpretativa e crítica dos conteúdos, atenta e sensível dos textos, como quem busca “conversar” com as informações. A triangulação de evidências, conforme Yin (2001), envolveu a análise de documentos normativos, relatórios institucionais e dados, permitindo fortalecer a validade dos achados. O Quadro 1 sintetiza o desenho metodológico, indicando a triangulação entre fontes primárias (documentos do ICMBio) e secundárias (literatura especializada).

Quadro 1: Síntese metodológica

Fonte de dados	Período	Objetivo de análise
PAC e PDP	2008-2022	Identificar temas e abordagens formativas.
Relatórios de Gestão	2008-2022	Avaliar execução orçamentária e metas.
Portarias institucionais	2008-2022	Analisar diretrizes e competências.
Produção acadêmica	1999-2024	Contextualizar a PNEA e as políticas de formação.

Fonte: Elaboração própria.

A inter-relação entre a PNDP e a PNEA: tensões e potencialidades

A PNDP e a PNEA compartilham fundamentos voltados à valorização do servidor público e ao fortalecimento das capacidades institucionais. Entretanto, suas diretrizes operacionais e conceituais ainda caminham de forma paralela e emergem de paradigmas distintos, porém complementares.

Enquanto a PNEA é ancorada em uma perspectiva crítica e transformadora e enfatiza a formação de valores éticos e a participação cidadã (Brasil, 1999), a PNDP, influenciada pelo gerencialismo público, prioriza a eficiência e o alinhamento estratégico das competências profissionais (ICMBio, 2008; ICMBio 2020). Essa dualidade reflete-se na PDP do ICMBio, cuja trajetória revela avanços e contradições.

Em uma perspectiva substantiva associada ao aspecto coletivo, como bem nos explicita Ramos (1981), a administração pública não pode prescindir de valores fundamentais, como justiça, igualdade e cidadania. Os preceitos de mercado podem contrastar fortemente ao que deve ser objetivo central da administração pública, como 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 o “novo serviço público”. São valores republicanos o bem comum, a cidadania, o engajamento cívico e a democracia deliberativa.

Em sintonia com essa visão de políticas públicas, Sorrentino et al. (2005, p.289) indicam 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.

Conectando-se com uma visão contemporânea, 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. Também segundo esses autores, “as políticas públicas são processos interativos que envolvem múltiplos atores e instituições, sendo produzidos 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 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 em que são construídas, considerando a sinergia entre políticas públicas, 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.

Por sua vez, mesmo diante dos esforços empreendidos pelo ICMBio, desde 2008, para implementar a Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) alinhada a uma perspectiva substantiva, a trajetória institucional evidencia a predominância de três eixos estruturantes: a formação continuada institucionalizada, a valorização dos conhecimentos dos servidores e a gestão por competências. Conforme estabelece a Portaria nº 106/2008, que orientou a política por boa parte do período analisado, o foco recai sobre a “melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços prestados” (ICMBio, 2008), priorizando capacitações técnicas em áreas, como manejo de unidades de conservação, proteção, monitoramento da biodiversidade e legislação ambiental.

No que se refere à formação continuada institucionalizada, observa-se um processo de consolidação de práticas sistemáticas, permanentes e articuladas de capacitação na administração pública, amparadas por diretrizes normativas que asseguram sua continuidade. No âmbito do ICMBio, essa diretriz manifesta-se pela integração da educação continuada aos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) com recursos previstos no orçamento, mediante a composição de quadro de instrutores da própria instituição e pela estruturação da ACADEBio como unidade organizacional formadora, de acordo com o previsto no Decreto nº 9.991/2019. Contudo, como analisado, tal institucionalização tem-se pautado por uma lógica predominantemente técnico-administrativa, centrada em competências operacionais e com limitada incorporação de dimensões críticas, éticas ou socioambientais. Como assinalam Ramos (1989) e Jacobi (2005), a

institucionalização da formação requer mais do que normatização, exige uma integração efetiva entre os processos educativos e o projeto institucional, promovendo reflexões sobre o papel do servidor público perante os desafios ambientais e sociais do presente.

Nesse contexto, destaca-se também a estratégia de valorização dos servidores como instrutores internos, o que, além de otimizar recursos financeiros, fortalece a cultura organizacional e reconhece os saberes técnicos e experienciais acumulados pela força de trabalho da autarquia. Tal política foi formalmente instituída pela Portaria Normativa nº 42, de 28 de maio de 2010, que regulamenta a atuação dos instrutores internos e estabelece normas para o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso, conforme previsto no artigo 76-A da Lei nº 8.112/1990 e regulamentado pelo Decreto nº 6.114/2007.

A formação de instrutores ocorre por meio dos Cursos de Formação de Instrutores (CFI), que abordam conteúdos, como ética, postura em sala de aula, planejamento pedagógico e metodologias ativas. Para ingressar no quadro de instrutores da autarquia, orienta-se que os servidores passem por esse curso, demonstrando compatibilidade entre sua formação acadêmica ou experiência técnica e a temática de atuação, conforme estabelecem os artigos 6º e 7º da referida Portaria. Após aprovados, os servidores são formalmente portariados e devem permanecer disponíveis para atuar nas formações pelo período mínimo de três anos (ICMBio, 2010, art. 10). A atuação dos instrutores vai além do ensino e inclui a elaboração de planos de aula, a produção e a atualização de materiais didáticos, a articulação com outros instrutores e com a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP), além da produção de relatórios avaliativos (ICMBio, 2010, art. 4º).

Como incentivo adicional, a normativa prevê o pagamento de gratificação por encargo de curso, com valor calculado a partir de um percentual do maior vencimento básico da administração pública federal (art. 19), respeitando o limite anual de 120 horas com possibilidade de ampliação em casos justificados (art. 21). Em 2025, o ICMBio contava com 322 servidores formados e portariados como instrutores e o total de 444 instrutores ativos (ICMBio, s.d.), o que demonstra o grau de institucionalização e relevância dessa política. Essa prática tem dupla importância: por um lado, preenche lacunas de qualificação específicas às realidades do ICMBio; por outro, fortalece a política de gestão do conhecimento que reconhece o saber dos servidores como ativo estratégico. Tal abordagem está em consonância com Brandão e Bahry (2005), que defendem a gestão por competências centrada na valorização dos talentos internos como motor do aprendizado organizacional.

A gestão por competências, por sua vez, constitui-se como um eixo estruturante da PDP do ICMBio conforme orientações do Decreto nº 5.707/2006 e sua atualização pelo Decreto nº 9.991/2019. Trata-se de uma estratégia de alinhamento entre o desenvolvimento dos servidores e os objetivos institucionais, sistematizando as ações formativas a partir da identificação de competências organizacionais, gerenciais, técnicas e transversais.

Embora represente um avanço em termos de planejamento e racionalização dos recursos, sua aplicação tem-se dado, majoritariamente, por uma ótica gerencial e instrumental, com reduzido investimento na construção de competências ético-políticas, voltadas à sustentabilidade. Ramos (1981) alerta para os riscos da racionalidade limitada ao desempenho e à eficiência que esvazia o potencial formativo e crítico da política pública.

Assim, o desafio consiste em ressignificar a gestão por competências, de modo a ampliar seu escopo, incorporando as dimensões socioambientais e culturais em sintonia com os princípios da PNEA e com os valores da democracia institucional.

Essa leitura crítica dos eixos estruturantes da PDP no ICMBio permite identificar avanços institucionais importantes na consolidação de uma política de formação continuada, na valorização dos saberes internos e na adoção de modelos modernos de gestão de pessoas.

Contudo, evidencia-se também a necessidade de ampliar o horizonte formativo da autarquia, incorporando, com maior intensidade, princípios, diretrizes e valores que extrapolem a lógica técnico-instrumental e favoreçam a atuação mais reflexiva, ética e comprometida com a transformação socioambiental. Nesse sentido, a aproximação entre a PNEA e a Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio surge como uma possibilidade concreta de ressignificação das práticas formativas no interior da administração pública ambiental.

O Quadro 2 faz um comparativo entre a PNEA e as duas principais normativas que orientaram a PDP no ICMBio, a Portaria nº 106/2008 e a Portaria nº 71/2020. O objetivo é evidenciar os pontos de convergência e de tensão entre essas políticas, analisando como seus fundamentos, diretrizes e instrumentos se articulam (ou não) no processo de formação de servidores públicos.

Essa análise permite identificar oportunidades para fortalecer uma perspectiva integrada de educação ambiental e desenvolvimento de pessoas, orientada por uma visão mais crítica, participativa e transformadora da atuação estatal perante os desafios socioambientais contemporâneos.

Quadro 2: Comparação entre a PNEA e as versões da PDP do ICMBio

Aspecto	PNEA (Lei nº 9.795/1999)	PDP ICMBio (Portaria nº 106/2008)	PDP ICMBio (Portaria nº 71/2020)
Base legal	Lei nº 9.795/1999	Portaria ICMBio nº 106/2008	Portaria ICMBio nº 71/2020
Objetivo geral	Promover a educação ambiental em todos os níveis e modalidades de ensino e em processos	Desenvolver os servidores e a organização, alinhando-se à estratégia institucional e aos	Promover o desenvolvimento de pessoas com base nas competências, alinhado ao

Aspecto	PNEA (Lei nº 9.795/1999)	PDP ICMBio (Portaria nº 106/2008)	PDP ICMBio (Portaria nº 71/2020)
	educativos formais e não formais.	objetivos da política ambiental.	planejamento estratégico.
Princípios	Interdisciplinaridade, participação, ética, pluralismo de ideias, sustentabilidade, respeito à diversidade	Valorização do servidor, alinhamento ao planejamento estratégico, racionalidade nos gastos com capacitação	Ensino contínuo, inovação, alinhamento institucional, foco em resultados
Instrumentos de implementação	Parcerias, comissões interinstitucionais, fóruns, programas, planos nacionais e estaduais de EA, projetos pedagógicos	Plano Anual de Capacitação (PAC), avaliação de desempenho, programa de estágio supervisionado, mapeamento de competências, portal de conhecimento	Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), trilhas de aprendizagem, gestão por competências, relatórios anuais, uso do Sigepe
Instrumentos de participação	Comitê Assessor da Política Nacional, articulação entre entes federativos, ONG, escolas e universidades	Comitê Gestor de Capacitação (CGCAP), oficinas de escuta, formação de instrutores internos	Participação por levantamento de necessidades, deliberação do CGCAP, escuta institucionalizada
Enfoque formativo	Crítico, emancipatório e integrado à realidade socioambiental	Técnico-gerencial, voltado para o fortalecimento institucional com princípios da gestão por competências	Sistêmico com atenção a competências organizacionais, gerenciais, técnicas e transversais, com incorporação de princípios integradores, como a sustentabilidade
Diretrizes	Formação para a cidadania, desenvolvimento sustentável, transformação social	Capacitação contínua, gestão por resultados, alinhamento estratégico	Avaliação contínua, fortalecimento da ACADEBio, educação continuada digital, integração com as diretrizes da PNDE e princípios de sustentabilidade e inovação
Financiamento	Recursos públicos, com possibilidade de captação externa	Programa Plurianual (PPA), suplementação	Mesmo modelo com previsão de 5% dos recursos para

Aspecto	PNEA (Lei nº 9.795/1999)	PDP ICMBio (Portaria nº 106/2008)	PDP ICMBio (Portaria nº 71/2020)
		orçamentária e captação externa	demandas emergenciais
Avaliação	Monitoramento contínuo e participativo	Avaliação do desempenho institucional e individual, relatórios trimestrais do CGCAP, relatórios anuais	Indicadores de desempenho, relatórios anuais do PDP, Sigep como ferramenta de gestão
Abrangência	Nacional, sociedade civil, instituições de ensino, entes federativos	Servidores do ICMBio	Servidores do ICMBio, incluindo brigadistas, colaboradores temporários e fortalecimento da atuação territorial
Integração com a EA	Educação ambiental como eixo transversal	Ações pontuais sem eixo estruturante na formação	Integração explícita a partir do PPP institucional, fortalecimento da ACADEBio e inclusão da dimensão ambiental nas trilhas de aprendizagem

Fonte: Elaboração própria.

A comparação revela que a perspectiva da educação ambiental que pressuponha uma abordagem emancipatória, interdisciplinar e voltada à transformação social (Brasil, 1999) ainda não está devidamente integrada às estratégias de formação de servidores no ICMBio. Tanto a versão de 2008 quanto a de 2020 da PDP institucional priorizam a racionalidade técnico-instrumental, voltada ao desempenho e à eficiência, reproduzindo um modelo formativo funcionalista, como analisado por Jacobi (2005) e Ramos (1981).

A Portaria nº 106/2008, mesmo que extremamente relevante, por institucionalizar os primeiros marcos da gestão por competências no ICMBio, não apresentava diretrizes explícitas voltadas à formação socioambiental crítica. A Portaria nº 71/2020, por sua vez, aprofunda a ênfase no alinhamento estratégico e na vinculação das capacitações às metas institucionais, mas, igualmente, não incorpora, de forma explícita e sistemática, os princípios da PNEA, deixando essa responsabilidade para ser tratada apenas na macroestratégia da instituição.

Essa dissociação revela o predomínio de uma racionalidade gerencial, problematizada por autores, como Ramos (1981) e Denhardt e Denhardt (2012), que pode reduzir a capacidade dos servidores de compreender criticamente os

contextos complexos e interdependentes em que atuam. A ausência de transversalidade da educação ambiental nos PDP analisados reforça a necessidade de um redesenho conceitual e metodológico da política formativa do ICMBio, de modo a integrá-la aos princípios e às práticas da PNEA.

Tal integração não implica o abandono dos marcos da gestão por competências, mas sua resignificação a partir de competências socioambientais, como propõem Leff (2001) e Sauvé (2005). Isso permitiria um salto qualitativo na formação dos servidores, articulando o desenvolvimento técnico-institucional com um reforço para a construção de uma cultura organizacional mais comprometida com a sustentabilidade, a equidade e a participação democrática.

Como alerta Ramos (1981), a racionalidade instrumental, predominante na administração pública tende a reduzir a formação a mero treinamento técnico, negligenciando dimensões substantivas, como a ética e a cidadania. No caso do ICMBio, embora a gestão por competências tenha sido implementada pela Portaria nº 59/2020, o *Dicionário de Competências* enfatiza, com maior intensidade, habilidades técnicas e gerenciais. Um exemplo é o verbete "elaboração de relatórios", que contém lacunas em competências críticas, como "mediação de conflitos socioambientais" ou "valorização de saberes tradicionais".

A PNEA, por sua vez, oferece um contraponto a essa lógica. Seu artigo 8º prevê a "incorporação da dimensão ambiental na formação, na especialização e na atualização dos profissionais de todas as áreas" (Brasil, 1999), o que demandaria a transversalização de princípios, como sustentabilidade, participação e equidade nos processos formativos do ICMBio, entre outros.

Na prática, porém, essa integração esbarra em outros obstáculos estruturais, como a fragmentação entre as áreas de gestão de pessoas e a educação ambiental no organograma institucional (Figura 1).

A fragmentação entre as áreas de gestão de pessoas e da ACADEBio, vinculadas à Diretoria de Planejamento, Administração e Logística (DIPLAN), e a educação ambiental, conectada à Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial em Unidades de Conservação (DISAT), no organograma institucional do ICMBio, como demonstrado na Figura 1, evidencia um desafio relevante à efetivação da articulação entre a PNPD e a PNEA.

Apesar dos avanços normativos e das diretrizes que indicam a importância da formação integrada, a disposição regimental das unidades organizacionais revela que tais áreas operam com vínculos institucionais e operacionais distintos. Essa separação dificulta a construção de estratégias conjuntas, o compartilhamento de recursos e a elaboração de ações formativas intersetoriais, voltadas à qualificação dos servidores.

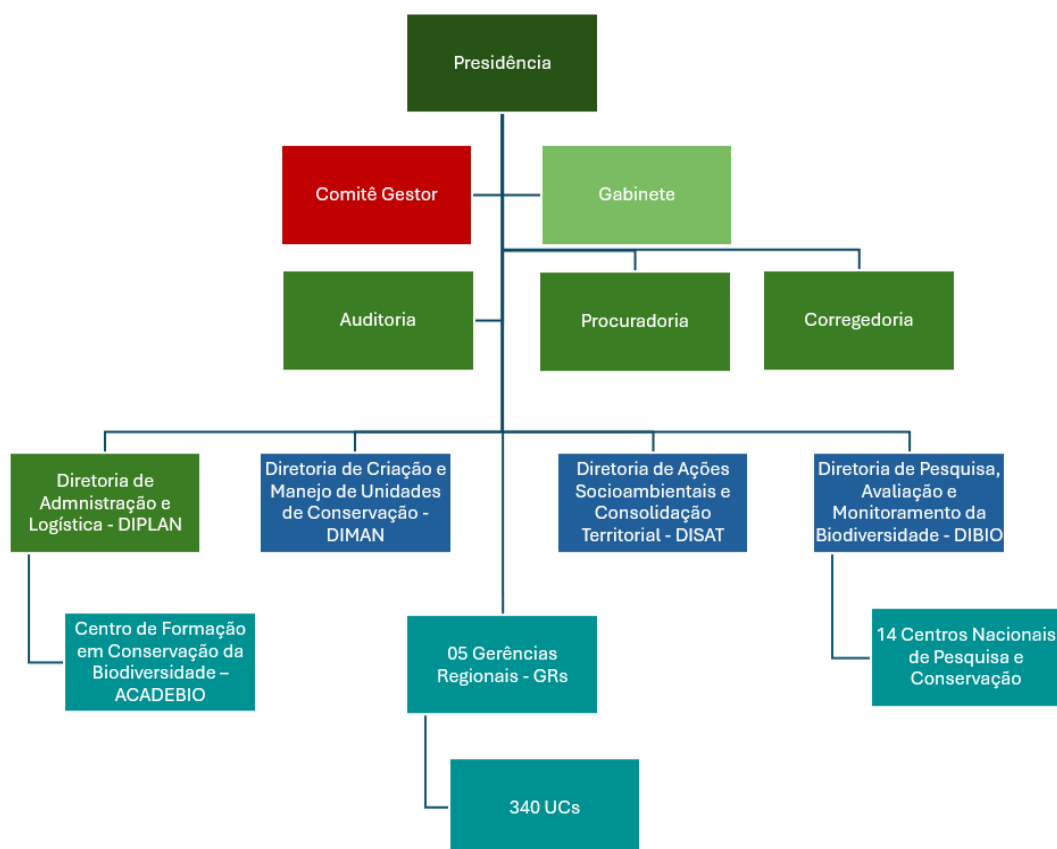


Figura 1: Estrutura regimental do ICMBio (2025)

Fonte: Elaboração própria com base em <https://www.gov.br/ICMBio/pt-br>. Acesso em: 25 jan. 2025.

Em contrapartida, destaca-se a existência do Comitê Gestor de Capacitação (CGCAP), instância colegiada prevista no Decreto nº 9.991/2019 e criada pela Portaria nº 111, de 4 de março de 2010, como um dos principais instrumentos de implementação da PDP no ICMBio, que pode desempenhar um papel estratégico na superação desses obstáculos. Ao promover o planejamento integrado da capacitação no órgão, esse comitê tem potencial para funcionar como ponte entre diferentes áreas, fortalecendo a transversalidade da formação dos servidores. Seu protagonismo, contudo, depende do reconhecimento institucional de sua função articuladora, da definição de competências transversais que ampliem essa perspectiva formativa e da participação efetiva de representantes das áreas envolvidas, como a educação ambiental.

Assim, mais do que uma reestruturação formal, faz-se necessário o reforço às práticas de governança interna que valorizem os espaços existentes de colegialidade e integração, de modo a alinhar o desenvolvimento de pessoas às diretrizes institucionais, fortalecendo a promoção do desenvolvimento de sujeitos capazes de intervir nas realidades socioambientais de maneira transformadora.

As competências transversais e a crise socioambiental

A adoção da gestão por competências no ICMBio representa um marco na institucionalização das práticas de formação dos servidores alinhadas aos desafios da conservação socioambiental. Com a implantação do Programa de Gestão por Competências, formalizado pela Portaria nº 59/2020, a autarquia vem estruturando, de modo consistente, sua Política de Desenvolvimento de Pessoas com base em mapeamentos de competências, identificação de lacunas e construção de trilhas de aprendizagem mais alinhadas aos objetivos institucionais (ICMBio, 2021).

Esse esforço sinaliza o compromisso da instituição com o aprimoramento contínuo da sua força de trabalho em consonância com o que propõem Freitas et al. (2012, p. 112), ao destacar a importância da profissionalização do setor público para o fortalecimento da gestão de políticas públicas e da qualidade dos serviços prestados e para a responsividade às demandas sociais.

No caso do ICMBio, esse esforço expressa-se também na atualização recente de seu Planejamento Estratégico 2025–2027, publicado pela Portaria nº 1.164/2025. Com a missão de “cuidar da natureza com as pessoas” e a visão de “integrar a biodiversidade e as Unidades de Conservação ao cotidiano das pessoas”, a instituição revela a clara orientação e o compromisso com a construção de vínculos entre sociedade e natureza, em uma perspectiva integradora e inclusiva. Nesse contexto, as competências transversais ganham centralidade, por ser esperadas de todos os servidores, independentemente da área de atuação, além de uma janela de oportunidade para atualização, podendo ampliar o fortalecimento da atuação intersetorial, a resolução de problemas e o trabalho colaborativo.

As competências transversais funcionam como vetores de coesão institucional e expressão dos valores organizacionais. No modelo adotado pelo ICMBio, as competências são classificadas como organizacionais e individuais, divididas em técnicas, gerenciais e transversais e definidas como a articulação entre conhecimentos, habilidades e atitudes manifestas em comportamentos observáveis, conforme a concepção de Brandão et al. (2008). Essa abordagem busca alinhar o desempenho individual à estratégia institucional, promovendo revisões periódicas que permitam a atualização do repertório de competências diante das mudanças no contexto interno e externo da organização.

Tal perspectiva dialoga diretamente com os fundamentos da PNEA, ao conceber a formação do servidor público como um processo integral e contínuo, voltado à construção de sujeitos críticos, participativos e comprometidos com a transformação social e ambiental. Quando apropriadas ao contexto da gestão por competências, essas diretrizes podem reconfigurar as práticas formativas no setor público, transformando-as em espaços de reflexão, diálogo e ação coletiva em favor da sustentabilidade e da equidade.

Esse cenário revela-se como um campo fértil para a articulação entre o desenvolvimento institucional e a formação cidadã crítica, como defende Nussbaum (2015), ao enfatizar que o fortalecimento de capacidades humanas básicas, como pensamento crítico, empatia e imaginação, é indispensável para enfrentar desafios globais com responsabilidade e sensibilidade ética. No contexto do serviço público ambiental, essas competências não apenas qualificam os servidores para o desempenho técnico, mas também contribuem para a construção de uma cultura institucional orientada por valores democráticos e socioambientais.

O conjunto de vinte e três competências transversais listadas no *Dicionário de Competências* do ICMBio reforça essa abordagem. Por serem comuns a todos os servidores, independentemente de sua função específica, essas competências funcionam como vetores de alinhamento institucional e cultural, expressando os valores desejáveis para o serviço público ambiental. Destacam-se, nesse sentido, verbetes, como “diversidade e inclusão”, “sustentabilidade”, “inovação”, “foco nos resultados para os cidadãos” e “mentalidade digital”, que articulam aspectos éticos, técnicos e sociais da atuação profissional. Tais competências refletem a tentativa institucional de preparar os servidores para atuar em ambientes complexos e em constante transformação, conectando as dimensões operacionais do trabalho à missão pública e aos desafios ambientais do século XXI.

Em contrapartida, persiste uma tensão entre os objetivos normativos da política de desenvolvimento de pessoas e os desafios concretos enfrentados pelos servidores em seus contextos de atuação. A crise socioambiental contemporânea, caracterizada pela intensificação das desigualdades, pela perda de biodiversidade e pelos conflitos territoriais, demanda respostas interdisciplinares, colaborativas e ancoradas em valores democráticos. Como advertem Denhardt e Denhardt (2012), a administração pública não pode limitar-se a parâmetros de eficiência e produtividade, devendo incorporar princípios, como justiça, solidariedade e inclusão.

Nesse sentido, a formação por competências no ICMBio pode avançar para um modelo mais dialógico e emancipatório. Competências, como empatia, pensamento crítico, mediação de conflitos, diálogo intercultural e engajamento comunitário, presentes nos referenciais da educação ambiental, ainda aparecem de maneira tímida, no modelo institucional. Essa lacuna limita o potencial transformador das práticas formativas e reduz a capacidade da organização de enfrentar, de modo criativo e ético, os desafios da governança ambiental contemporânea.

A revisão das competências organizacionais e individuais, iniciada em 2020, abre uma janela de oportunidade para maior integração entre os referenciais da PNDP e os princípios da PNEA. Ao incorporar essas dimensões em seus programas de formação e avaliação, o ICMBio pode promover uma cultura organizacional mais sensível às questões socioambientais e mais comprometida com a transformação institucional. Como defende Brandão e

Bahry (2005), a valorização do potencial humano e o fortalecimento da aprendizagem organizacional são condições indispensáveis para a atuação pública mais eficaz e democrática.

Nesse contexto, as competências transversais devem ser compreendidas não apenas como instrumentos gerenciais, mas também como alavancas para a construção da identidade institucional comprometida com a justiça socioambiental, a equidade intergeracional e a promoção do bem comum. Promover essa articulação representa um passo fundamental para a consolidação do serviço público ambiental mais coerente com os desafios e as possibilidades do século XXI.

Proposições para integração da PNEA na PDP

A maior integração da PNEA à PDP do ICMBio requer uma abordagem estratégica que considere os desafios socioambientais contemporâneos e a missão institucional da autarquia. Para tanto, algumas diretrizes podem ser delineadas a partir das lacunas e das potencialidades identificadas na análise das competências atualmente vigentes e nas práticas formativas adotadas.

A primeira proposição diz respeito à atualização do *Dicionário de Competências* do ICMBio com a incorporação de competências críticas mais alinhadas aos princípios da PNEA. A exemplo disso, podem ser incluídas capacidades, como diálogo intercultural, análise de impactos socioambientais, mediação de conflitos socioambientais e articulação com povos e comunidades tradicionais, entre outras.

Essas competências contribuem para a formação integral dos servidores, ultrapassando a dimensão técnica e promovendo a atuação sensível às desigualdades sociais e às especificidades territoriais. Como apontam Sorrentino et al. (2005), a educação ambiental deve ser compreendida como um processo político-pedagógico, orientado à transformação das relações entre sociedade e natureza, sendo capaz de articular diferentes formas de conhecimento.

Nesse processo de transformação, a ACADEBio, escola corporativa do ICMBio que faz parte da Rede Nacional de Escolas de Governo, assume papel central. Criada em 2009, com *status* de escola de governo, sua atuação pode ser fortalecida como um espaço educador sustentável e interdisciplinar, orientado para a ampliação da construção de trilhas formativas que integrem teoria e prática. Módulos sobre justiça ambiental, pedagogia da terra, história dos conflitos territoriais e políticas públicas socioambientais poderiam ampliar a capacidade crítica dos servidores e fortalecer sua atuação em contextos complexos, como os enfrentados nas Unidades de Conservação. Experiências internacionais, como a Lei Yolanda, na Argentina, que estabelece a formação obrigatória em questões ambientais para todos os servidores públicos, oferecem exemplos inspiradores e adaptáveis à realidade brasileira (Acosta; Landó, 2022).

A integração entre a PNEA e a PDP exige também uma mudança na maneira como se avaliam os impactos das ações formativas. Para além dos indicadores de produtividade e eficiência, é necessário incorporar métricas que considerem os efeitos qualitativos das formações sobre a sustentabilidade das ações institucionais, a prevenção de conflitos e o fortalecimento da cidadania ambiental.

Essa abordagem está em consonância com a perspectiva de Tenório (2008), ao destacar a necessidade da administração pública democrática e participativa, comprometida com a transformação social. Avaliar a PDP a partir de indicadores de impacto socioambiental permitiria aferir em que medida a formação dos servidores contribui para o cumprimento da missão institucional e para a construção de um Estado ambientalmente responsável.

Essas proposições apontam para um caminho possível de aprimoramento da PDP do ICMBio, reafirmando o papel estratégico da formação de servidores públicos no enfrentamento da crise socioambiental. Ao ampliar a integração dos princípios da PNEA às práticas de desenvolvimento de pessoas, a autarquia fortalece sua atuação institucional e reafirma seu compromisso com a gestão ambiental participativa, ética e transformadora.

A PDP do ICMBio representa um avanço significativo na profissionalização da gestão ambiental pública, particularmente no que tange à adoção de modelos de competências e à criação de estruturas, como a ACADEBio. Contudo, sua conexão tímida com a PNEA limita seu potencial transformador. A educação ambiental crítica, ao propor uma formação pautada na ética, na participação e na justiça socioambiental, oferece caminhos para superar essa limitação.

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 reitera que o fortalecimento da educação ambiental, em sua vertente crítica, é um caminho fundamental para esse propósito.

Estudos futuros poderão avaliar o impacto dessas mudanças na efetividade da gestão ambiental e na percepção dos servidores sobre seu papel como agentes de transformação socioambiental.

Conclusões

A PDP do ICMBio representa um avanço significativo na profissionalização da gestão ambiental pública, particularmente no que tange à adoção de modelos de competências e à criação de estruturas, como a ACADEBio. Contudo, sua conexão tímida com a PNEA limita seu potencial transformador. A educação ambiental crítica, ao propor a formação pautada na ética, na participação e na justiça socioambiental, oferece caminhos para superar essa limitação.

Por sua vez, a integração sistemática da PNEA na PDP exige não apenas a revisão de instrumentos normativos, mas também uma mudança cultural na administração pública. Como destaca Ramos (1981), a racionalidade substantiva, orientada por valores, como solidariedade e democracia, deve equilibrar a lógica instrumental dominante. Para o ICMBio, isso implica o exercício da percepção de que a conservação da biodiversidade não se dissocia da promoção de direitos humanos e da equidade.

Diante do exposto, 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 reitera que o fortalecimento da educação ambiental, em sua vertente crítica, é um caminho fundamental para esse propósito.

Referências

ACOSTA, G. R. G.; LANDÓ, M. **Gestão ambiental e sustentabilidade**: desafios contemporâneos. 2023. Disponível em: https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/55325/RIUNNE_FD_CSP_AC_Gonzalez_Acosta-Lando.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 18 dez. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRANDÃO, H.; BAHRY, C. A. O modelo de gestão por competências e sua aplicação no setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 4, p. 479-492, out./dez. 2005.

BRANDÃO, H. P. et al. Desempenho e competências individuais no trabalho: uma proposta de mapeamento. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 871-894, jul./set. 2008. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000300010>.

BRASIL. **Política Nacional de Educação Ambiental**: Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999. Brasília: MMA, 1999.

BRASIL. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2006.

BRASIL. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas**. Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2019.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **Novas perspectivas da administração pública**: o novo serviço público. 2. ed. Brasília: ENAP, 2012.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FREITAS, M. E. de et al. **Gestão de pessoas no setor público**. 3. ed. Brasília: ENAP, 2012.

ICMBIO. **Dicionário de Competências do ICMBio**. Brasília: ICMBio, 2020a. 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: 20 mar. 2025.

ICMBIO. **Planejamento Estratégico do ICMBio 2025-2027**. Portaria nº 1.164, de 1º de abril de 2025. Brasília: ICMBio, 2025.

ICMBIO. **Política de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito do ICMBio**. Portaria nº 106, de 30 de dezembro de 2008. Boletim de Serviço do ICMBio, Brasília, 2008.

ICMBIO. **Política de Desenvolvimento de Pessoas ICMBio**, 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 nov. 2024.

ICMBIO. **Programa de Gestão por Competências do ICMBio**. Brasília: ICMBio, 2021.

ICMBIO. **Quadro de Instrutores do ICMBio**. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMGM3MmNhZTgtZjRlOC00ODFiLTk3NWltZDA3NWYyZjg0NTJiliwidCI6ImMxNGUyYjU2LWM1YmMtNDNiZC1hZDIjLTQwOGNmNmNmMzU2MCJ9>. Acesso em: 10 out. 2024.

JACOBI, Pedro Roberto. Meio ambiente, movimentos sociais e educação na sociedade de risco. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 28., 2005, Caxambu. **40 anos da pós-graduação em educação no Brasil: anais...** Caxambu: Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/28/inicio.htm>. Acesso em: 31 jan. 2025.

LEFF, Enrique. **Saber ambiental**: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. Tradução de Lúcia Mathilde Endlich Orth. Petrópolis: Vozes, 2001

PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. de (org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília: Ipea; Enap, 2018.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

SAUVÉ, L. Educação ambiental: possibilidades e limitações. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 317-322, maio/ago. 2005.

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.

SORRENTINO, M. et al. Educação ambiental como política pública. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 2, p. 285-299, 2005.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social:** uma perspectiva crítica. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna:** teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.