



## Resumo

Este estudo analisa a evolução da maturidade de governança e sustentabilidade no Instituto Federal de Alagoas (IFAL) entre 2019 e 2024. O objetivo geral consiste em examinar essa evolução mediante triangulação entre os indicadores do Tribunal de Contas da União (iGG e iESGo) e documentos institucionais internos. Metodologicamente, trata-se de pesquisa qualitativa, descritiva e documental, configurada como estudo de caso único. Foram analisados relatórios de governança do TCU, relatórios de gestão, planos de integridade, planos de logística sustentável e documentos estratégicos do IFAL. Os resultados evidenciam trajetória ascendente: o IFAL evoluiu de maturidade inicial (2019) para intermediária (2021) no iGG, alcançando nível aprimorado no iESGo (2024). Destacam-se avanços na governança institucional, gestão de riscos, transparência e práticas de sustentabilidade ambiental. Entretanto, persistem fragilidades em gestão de pessoas, segurança da informação e consolidação de indicadores de desempenho. Conclui-se que o IFAL demonstrou compromisso progressivo com a institucionalização da governança pública, embora demande aperfeiçoamentos contínuos em áreas estratégicas para consolidar a eficiência organizacional e a geração de valor público.

**Palavras-chave:** Governança pública. Sustentabilidade institucional. Institutos Federais

## Abstract

This study analyzes the evolution of governance and sustainability maturity at the Federal Institute of Alagoas (IFAL) between 2019 and 2024. The general objective is to examine this evolution through triangulation between indicators from the Federal Court of Accounts (iGG and iESGo) and internal institutional documents. Methodologically, this is qualitative, descriptive, and documentary research, configured as a single case study. Governance reports from TCU, management reports, integrity plans, sustainable logistics plans, and IFAL's strategic documents were analyzed. The results show an upward trajectory: IFAL evolved from initial maturity (2019) to intermediate (2021) in the iGG, reaching an enhanced level in the iESGo (2024). Advances in institutional governance, risk management, transparency, and environmental sustainability practices stand out. However, weaknesses persist in people management, information security, and consolidation of performance indicators. It is concluded that IFAL demonstrated progressive commitment to the institutionalization of public governance, although it requires continuous improvements in strategic areas to consolidate organizational efficiency and public value generation.

**Keywords:** Public governance. Institutional sustainability. Federal Institutes



## **EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE NO INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS (2019–2024): ESTUDO DE CASO**

### **1. Introdução**

O Instituto Federal de Alagoas (IFAL), integrante da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, exerce papel central na interiorização do ensino, na produção de conhecimento e na formação cidadã (Brasil, 2008). Como autarquia vinculada ao Ministério da Educação, o IFAL adota práticas de planejamento, gestão e controle orientadas pelos marcos da governança pública federal. A consolidação dessas práticas é condição essencial para assegurar a eficiência administrativa e a geração de valor público no contexto das instituições de ensino (Moore, 1995).

A governança pública é entendida como o conjunto de mecanismos, estruturas e processos que permitem à administração pública conduzir políticas e serviços com transparência, accountability e integridade (TCU, 2020). No Brasil, sua institucionalização ganhou força com o Decreto nº 9.203/2017, que estabeleceu princípios e diretrizes para a governança na administração pública federal, consolidando a visão de um Estado voltado à coordenação estratégica e à gestão por resultados (Brasil, 2017; Teixeira; Gomes, 2019).

Nos Institutos Federais, a adoção de práticas de governança é recente e desafiadora, especialmente diante da complexidade organizacional e da limitação de recursos. Nesse contexto, o Tribunal de Contas da União (TCU) desenvolveu instrumentos de mensuração como o Índice de Governança e Gestão (iGG) e, mais recentemente, o Índice de Eficiência e Sustentabilidade da Governança (iESGo), que avaliam a maturidade das instituições federais a partir de dimensões estruturais, estratégicas e operacionais (TCU, 2021; TCU, 2024).

Apesar dos avanços normativos e da ampliação do uso desses indicadores, há lacunas teóricas e empíricas no campo da avaliação institucional. São escassos os estudos que analisam de forma longitudinal o desempenho de um Instituto Federal específico à luz dos ciclos avaliativos do TCU. No caso do IFAL, inexistem análises abrangentes que articulem seus resultados nos índices de governança e sustentabilidade às evidências internas presentes em documentos oficiais, como relatórios de gestão, planos de integridade e planos de logística sustentável.

Diante desse cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: *como evoluiu a maturidade da governança e da sustentabilidade no Instituto Federal de Alagoas entre 2019 e 2024, à luz dos indicadores do TCU (iGG e iESGo) e dos instrumentos internos de gestão institucional?*

Como objetivo geral, busca-se analisar a evolução da governança e da sustentabilidade do IFAL no período 2019–2024, com base na triangulação entre os relatórios do TCU e os documentos institucionais. Os objetivos específicos são:

- a)** descrever o modelo de avaliação de governança e sustentabilidade adotado pelo TCU;
- b)** identificar evidências documentais que demonstrem avanços ou fragilidades na governança institucional do IFAL;
- c)** comparar os resultados do iGG (2018–2021) e do iESGo (2024) com as práticas internas de gestão;
- d)** discutir os eixos de maior e menor maturidade, apontando fatores explicativos.

Por fim, este artigo está estruturado em seis seções: (i) introdução; (ii) referencial teórico; (iii) procedimentos metodológicos; (iv) análise e apresentação dos dados; (v) discussão dos resultados; e



(vi) considerações finais, nas quais se apresentam os achados e implicações do estudo para o aprimoramento da governança pública no IFAL.

## 2. Referencial Teórico

A mensuração da maturidade de governança no setor público brasileiro tem avançado a partir da criação de instrumentos normativos e avaliativos pelo Tribunal de Contas da União (TCU). O Índice de Governança e de Gestão (iGG), lançado em 2014, representou um marco no acompanhamento da adoção de práticas de governança e gestão no âmbito federal. Estruturado em módulos como liderança, estratégia e accountability, o índice passou a oferecer uma base comparável para diagnósticos institucionais e para a formulação de políticas de melhoria da gestão pública (TCU, 2021; Viotto e Nascimento, 2024).

O iGG se consolidou como uma metodologia de autoavaliação assistida (CSA), aplicada periodicamente a órgãos e entidades da administração pública, permitindo aferir o grau de maturidade em diferentes dimensões. Essa estrutura se tornou referência para órgãos centrais de governança e planejamento, além de ser amplamente utilizada por pesquisadores interessados em medir o nível de institucionalização das boas práticas administrativas (TCU, 2021; Pasquali e Mello, 2021). O modelo de maturidade adotado pelo TCU inspira-se em frameworks internacionais, como os do Institute of Internal Auditors (IIA) e da OECD, incorporando adaptações ao contexto da administração pública brasileira (Machado e Quiraque, 2023).

Em 2024, o TCU promoveu uma reformulação de sua metodologia, substituindo o iGG pelo Índice de Eficiência e Sustentabilidade da Governança (iESGo). O novo índice introduz a perspectiva ESG (Environmental, Social and Governance), articulando as práticas de governança com políticas de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social. O relatório técnico do iESGo esclarece que a mudança visou adequar o instrumento às exigências contemporâneas de governança pública sustentável, sem abandonar a lógica da autoavaliação estruturada (TCU, 2024). Com isso, o foco da mensuração desloca-se da conformidade procedimental para a efetividade e coerência entre governança e sustentabilidade.

A substituição do iGG pelo iESGo, entretanto, demanda cautela metodológica. Embora ambos derivem da mesma tradição avaliativa, o iESGo introduz novos construtos e pesos, o que compromete a comparabilidade direta entre séries históricas. Assim, análises longitudinais devem restringir-se às dimensões comuns entre os instrumentos, utilizando técnicas de normalização e padronização de escores (TCU, 2024; Viotto e Nascimento, 2024). Essa limitação não reduz o valor analítico dos índices, mas reforça a necessidade de transparência e rigor metodológico nos estudos comparativos de maturidade institucional.

No contexto das instituições federais de ensino, diversos estudos buscaram compreender como a maturidade de governança medida pelo iGG se relaciona com desempenho, eficiência e geração de valor público. Machado e Quiraque (2023) examinaram universidades federais e constataram que a presença de práticas formais de governança não garante, por si só, maior criação de valor público, sendo necessário considerar fatores como liderança participativa e cultura organizacional. Já Viotto e Nascimento (2024) verificaram que o desempenho das universidades em termos de governança varia significativamente entre regiões, mas é pouco influenciado por variáveis socioeconômicas, o que sugere a predominância de fatores internos à estrutura institucional.

Complementarmente, Pasquali e Mello (2021) investigaram a relação entre os componentes do iGovPub — módulo que integra o iGG — e a eficiência técnica de universidades federais, por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA). Os resultados mostraram ausência de correlação estatisticamente significativa, apontando que a maturidade de governança deve ser entendida como um fenômeno



multidimensional, no qual coexistem estruturas formais, capacidades organizacionais e incentivos à inovação. Esses achados reforçam a importância de se interpretar o índice não como medida de desempenho, mas como indicador de potencial de governança.

Nas Instituições Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), a incorporação dos resultados do TCU vem ganhando relevância como instrumento de aprimoramento da gestão. Relatórios de auditoria e planos de integridade baseiam-se cada vez mais nas recomendações dos ciclos do iGG e, mais recentemente, nas do iESGo. No caso do Instituto Federal de Alagoas (IFAL), por exemplo, a auditoria interna de 2022 utilizou os resultados do iGG/2021 para identificar fragilidades e propor ações de melhoria nas áreas de contratações e gestão de pessoas, demonstrando o potencial dos índices como ferramentas de autodiagnóstico (IFAL, 2022; TCU, 2021).

Com a implementação do iESGo, os institutos federais passaram a ser avaliados sob uma ótica mais abrangente, que relaciona práticas de governança à sustentabilidade e à inovação administrativa. O relatório técnico do iESGo 2024 do TCU descreve a amplitude do levantamento (387 organizações) e a inclusão da dimensão ESG no questionário; paralelamente, o Ministério da Gestão e da Inovação (MGI) passou a divulgar institucionalmente os resultados, e diversas IFEs publicaram em seus portais os seus desdobramentos locais, reforçando a difusão do instrumento entre as instituições federais (Brasil, 2024; IFAP, 2024). Essa expansão sugere que o iESGo poderá gerar novos subsídios para pesquisas voltadas à eficiência e à responsabilidade socioambiental nas IFEs.

Metodologicamente, é preciso reconhecer que tanto o iGG quanto o iESGo derivam de processos de autoavaliação estruturada (CSA), o que implica riscos de viés de desejabilidade e variação na qualidade das evidências. Além disso, as atualizações dos questionários e a reponderação das variáveis exigem prudência nas comparações e adoção de controles para minimizar distorções (TCU, 2024; Pasquali e Mello, 2021). Apesar dessas limitações, o uso dos índices do TCU permanece relevante, pois promove uma cultura de governança orientada à transparência, integridade e responsabilização pública.

Dessa forma, a maturidade de governança nas instituições federais de ensino deve ser compreendida como a capacidade institucional de alinhar liderança, estratégia e controle social aos princípios de eficiência, ética e sustentabilidade. Os índices do TCU, especialmente após a incorporação da dimensão ESG, representam não apenas mecanismos de controle externo, mas instrumentos de aprendizado organizacional e avaliação gerencial. Ao integrar os achados de estudos anteriores, torna-se possível compreender a evolução das práticas de governança pública nas IFEs, suas limitações metodológicas e suas potencialidades para a criação de valor público e fortalecimento da gestão democrática (Machado e Quiraque, 2023; TCU, 2024; MGI, 2024).

### 3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e longitudinal (Gil, 2019), utilizando a análise documental sistemática como método principal. O estudo foca no caso do Instituto Federal de Alagoas (IFAL) durante o período de 2019 a 2024. Este intervalo temporal justifica-se por abranger um ciclo completo de planejamento institucional, iniciado com o PDI 2019–2023 (IFAL, 2019a), e por incluir os três ciclos avaliativos mais recentes do Tribunal de Contas da União (TCU).

O corpus documental analisado é composto exclusivamente por fontes secundárias oficiais, divididas em duas categorias para permitir a triangulação de dados:

- **Fontes de Diagnóstico Externo:** Relatórios de avaliação individualizados do IFAL emitidos pelo TCU, compreendendo o Levantamento de Governança e Gestão Públicas de 2018 (TCU, 2018), o



Levantamento de Governança e Gestão Públicas de 2021 (TCU, 2021b) e o Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão de 2024 (TCU, 2024k).

• **Fontes de Evidência Interna:** Documentos oficiais de gestão e planejamento do IFAL, incluindo os Relatórios de Gestão anuais (2019–2023) (IFAL, 2020a; IFAL, 2021a; IFAL, 2022c; IFAL, 2023a; IFAL, 2024c), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2019–2023) (IFAL, 2019a) e sua revisão (PDI 2024–2028) (IFAL, 2024g), os Planos de Logística Sustentável (PLS) (IFAL, 2019b; IFAL, 2024b) e documentos estratégicos correlatos, como o Plano Estratégico Institucional (PEI) (IFAL, 2024k) e o Relatório Integrado 2024 (IFAL, 2024j).

### **Protocolo de Análise de Conteúdo**

Adotou-se como estrutura-mãe a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), adaptada ao uso de ferramentas digitais para otimizar o processamento do extenso corpus documental. O protocolo seguiu três fases:

#### **• Fase 1: Pré-Análise e Organização do Corpus**

Nesta etapa, os documentos foram reunidos, organizados e submetidos à "leitura flutuante" para familiarização (Bardin, 2016). Utilizou-se a ferramenta de assistência à pesquisa NotebookLM para criar uma base de conhecimento privada com todos os documentos do corpus. A ferramenta foi empregada para indexar o conteúdo e facilitar a recuperação rápida de informações, permitindo a formulação de "perguntas de pesquisa nos artigos" e a localização ágil de evidências temáticas (ex: "ações de integridade citadas no Relatório de Gestão 2020").

#### **• Fase 2: Exploração do Material e Codificação Temática**

Nesta etapa, procedeu-se à exploração sistemática do corpus e à codificação das evidências, tomando como matriz analítica os principais indicadores apresentados na tabela-síntese do relatório IESGo 2024 do TCU, que funciona como a consolidação dos resultados avaliativos da instituição. Esses indicadores foram reinterpretados como categorias temáticas centrais, a exemplo de Liderança, Estratégia, Pessoas, Controle e Sustentabilidade, orientando a extração de trechos diretamente dos documentos institucionais do IFAL. A seleção foi realizada de forma manual e criteriosa, com leitura e conferência humana de cada fragmento identificado como pertinente. Em complemento, empregou-se a Inteligência Artificial Generativa (IAG) apenas como apoio supervisionado, restrito à organização preliminar dos blocos textuais e à verificação da aderência dos trechos às categorias definidas, sem substituição do julgamento analítico dos pesquisadores. O procedimento seguiu as diretrizes de categorização temática propostas por Bardin (2016), preservando a rastreabilidade e a consistência interpretativa entre os documentos avaliados.

#### **• Fase 3: Tratamento dos Dados, Inferência e Validação Humana**

Esta é a etapa crucial do método (Gil, 2019). Todos os outputs gerados pelas ferramentas digitais (seleções do NotebookLM, frequências do Voyant Tools e categorizações da IAG) foram submetidos à validação manual e interpretação crítica dos pesquisadores. Esta supervisão humana assegurou o rigor metodológico, mitigou vieses algorítmicos e garantiu que a inferência final estivesse fundamentada no referencial teórico e no contexto institucional do IFAL. O processo culminou na triangulação dos dados, comparando os diagnósticos externos (TCU) com as evidências internas (documentos do IFAL), para responder aos objetivos da pesquisa.

## **4. Análise e Apresentação dos Dados**

O IFAL operou entre 2019 e 2024 em um ambiente marcado por severas restrições orçamentárias, ao mesmo tempo em que se intensificaram as exigências de governança, integridade e



transparência impostas aos órgãos e entidades federais. Esse contexto não apenas manteve, como acentuou desafios já conhecidos no âmbito das Instituições Federais, tais como a elevada complexidade organizacional, a heterogeneidade das unidades de ensino e a dificuldade de consolidar uma gestão de pessoas alinhada a resultados institucionais.

Dessa maneira, a necessidade de aderência às diretrizes nacionais de governança e integridade, bem como às orientações de órgãos de controle, agregou camadas adicionais de exigência à gestão, pressionando o IFAL a conciliar escassez de recursos, aumento da accountability e fortalecimento de mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação institucional.

Nesse cenário, o IFAL apresenta avanços significativos na consolidação de sua governança e no fortalecimento dos controles internos, evidenciados, sobretudo, pela institucionalização da Secretaria de Governança, Integridade, Riscos e Controles (SGIRC) e pela adoção de uma Política de Governança e Integridade unificada no período de 2019 a 2022. Esse movimento representa a transição de instrumentos normativos e práticas de gestão até então fragmentados para um modelo integrado de governança, integridade e gestão de riscos, com maior coerência entre instâncias decisórias, processos e mecanismos de controle (TCU, 2018; TCU, 2021).

Como resultado, o Índice de Governança e Gestão (iGG) evoluiu de 30% em 2018 (faixa “Inicial”) para 45,4% em 2021 (faixa “Intermediária”), com especial destaque para o eixo Controle, que atingiu 77% no iGG 2021, sendo classificado como “Aprimorado”, o melhor desempenho institucional (TCU, 2018; TCU, 2021). Paralelamente, a gestão de riscos se sofisticou, passando de um mapeamento predominantemente estratégico em 2019 para uma abordagem processual mais abrangente, envolvendo 21 processos em 2022 e sendo reavaliada em 2024 à luz do novo PDI 2024–2028, o que indica amadurecimento técnico e institucional na capacidade de identificar, tratar e monitorar riscos críticos (IFAL, 2024a; TCU, 2021).

No campo da liderança e da integridade institucional, a alta administração tem sinalizado compromisso com a ética, a profissionalização e o alinhamento a boas práticas de governança. As formações voltadas a ocupantes de cargos de direção, implementadas em 2022, e a reformulação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em 2024 reforçam tanto a capacidade técnica quanto a dimensão ética da liderança (IFAL, 2023). A criação da Comissão de Ética (CE) e a implementação do Plano de Integridade 2023–2024, que mapeou riscos e resultou na emissão de pareceres e sanções disciplinares, demonstram que o eixo de integridade deixou de ser apenas declaratório, passando a produzir efeitos concretos na regulação de condutas e na mitigação de desvios (IFAL, 2023).

A dimensão de Sustentabilidade Ambiental também registra avanços, especialmente com a implantação e evolução dos Planos de Logística Sustentável (PLS). O PLS 2019–2023 priorizou a racionalização do consumo e alcançou 83% das metas em 2019, evidenciando capacidade de planejamento e execução em temas como uso eficiente de recursos (IFAL, 2019a). O PLS 2024–2028 amplia esse escopo ao incorporar metas de redução de emissões de gases de efeito estufa, reforçando a aderência a agendas contemporâneas de sustentabilidade (IFAL, 2024b). Apesar disso, permanecem lacunas operacionais: recomendações do PLS anterior não foram integralmente implementadas até 2021, e, em 2024, foi apontada a necessidade de criação de uma estrutura organizacional específica para a área, o que revela desafios de institucionalização e de capacidade operacional (IFAL, 2022; IFAL, 2024b).

Em contraste com esses avanços, os eixos de Sustentabilidade Social e de Gestão de Pessoas configuraram os principais pontos críticos. A Sustentabilidade Social foi classificada como de menor maturidade no iESGo 2024, e a Auditoria Interna recomendou o desenvolvimento de políticas estruturadas de diversidade, inclusão e combate ao assédio, evidenciando um hiato entre o discurso institucional e as práticas efetivas (TCU, 2024).

Na Gestão de Pessoas, o desempenho é ainda mais preocupante: o índice iGestPessoas foi de apenas 19% em 2021 (TCU, 2021), e os relatórios de 2023–2024 registram aumento de licenças médicas, sobretudo por motivos psiquiátricos, além de recomendações para melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida (IFAL, 2024c). Esses elementos sugerem fragilidades na promoção do bem-estar e na gestão estratégica de pessoas, com potencial impacto sobre a sustentabilidade das demais iniciativas institucionais.

Por fim, o eixo de Planejamento e Gestão Orçamentária apresenta evolução parcial. Embora tenha alcançado 49,2% no iGG 2021, situando-se em patamar de maturidade intermediária (TCU, 2021), a instituição convive com forte instabilidade orçamentária, classificada como risco “Extremo” em 2019, o que limitou a implementação de metas estratégicas, como o orçamento participativo. O PDI 2024–2028 propõe mecanismos de monitoramento mais robustos, mas ainda carece de indicadores capazes de assegurar a sustentabilidade fiscal de médio e longo prazo, mantendo a gestão orçamentária como um desafio central para a consolidação da governança institucional (IFAL, 2024a).

**5. Discussão Dos Resultados**

A triangulação dos dados confirma a convergência entre a avaliação externa do TCU e o autodiagnóstico realizado pelo IFAL, evidenciando que ambos descrevem um mesmo padrão de evolução institucional. Entre 2018 e 2024, o IFAL avançou de um estágio “Inicial” (30% no iGG 2018) (TCU, 2018) para “Intermediário” (49,3% no iESGo 2024) (TCU, 2024). Esse avanço, porém, foi marcado por uma evolução assimétrica: de um lado, observam-se níveis elevados de maturidade em eixos de compliance e controle formal, como Controle Interno (77%) e Integridade (TCU, 2021); de outro, persistem fragilidades importantes em dimensões centrais de valor humano e social, com destaque para a baixa maturidade em Gestão de Pessoas (19% no iGestPessoas 2021) e em Sustentabilidade Social.

A fragilidade em Gestão de Pessoas, expressa pelo índice de 19%, configura o achado mais crítico da análise, sobretudo quando confrontada com o aumento de adoecimento e de licenças médicas registrado em documentos internos até 2024. O contraste entre o bom desempenho em Controle (77%) e o desempenho muito baixo em Pessoas (19%) indica que o IFAL conseguiu consolidar estruturas de controle formal, mas não converteu esse avanço em geração de valor público interno, especialmente no que se refere à saúde e ao bem-estar dos servidores. Esse resultado reforça a tese de que a maturidade formal em governança não é suficiente, por si só, para assegurar a criação efetiva de valor público (Machado e Quiraque, 2023).

Nesse contexto, a introdução do iESGo em 2024 desempenha um papel decisivo. Ao enfatizar a agenda ESG, com foco particular na Sustentabilidade Social, o índice revelou fragilidades crônicas que o iGG, mais centrado em aspectos de gestão, tendia a atenuar ou mascarar.

A baixa maturidade do IFAL em Sustentabilidade Social, um dos eixos com pior desempenho, sinaliza um desafio sistêmico da administração pública federal na tradução da agenda ESG em práticas concretas e mensuráveis de diversidade, inclusão e combate ao assédio. Contudo, a análise do caso IFAL sugere que, se a fragilidade em Sustentabilidade Social é em grande medida sistêmica, o baixo desempenho em Gestão de Pessoas se configura como uma falha estrutural local, apontando para a necessidade de políticas preventivas mais robustas em saúde ocupacional e cuidado com os servidores.

Quadro1 - Forças e Fragilidades por Eixo

Eixo Avaliado	Forças Identificadas	Fragilidades Persistentes
---------------	----------------------	---------------------------





Governança e Controles	Política integrada de governança; SGIRC institucionalizada; alta aderência ao TCU	Necessidade de maior integração entre unidades; consolidação de cultura organizacional contínua
Liderança e Integridade	Formação de gestores; Comissão de Ética atuante; atualização do Plano de Integridade	Baixa capilaridade da cultura de integridade nos campi; necessidade de monitoramento contínuo
Sustentabilidade Ambiental	PLS atualizado e alinhado a normativos; metas estruturadas	Falhas de execução em ciclos anteriores; ausência de equipe dedicada
Sustentabilidade Social	Avanços normativos iniciais	Falta de programas estruturados de diversidade; fragilidades de proteção contra assédio
Gestão de Pessoas	Consolidação do PGD; melhorias em capacitação	Alto índice de adoecimento; fragilidade em políticas de qualidade de vida
Planejamento e Gestão Orçamentária	Novo PDI e PEI com diretrizes claras; integração estratégica	Instabilidade orçamentária; ausência de indicadores robustos de desempenho fiscal

Fonte: elaborado pelos autores com base nos Relatórios do TCU e do IFAL.

## 6. Considerações Finais

Este estudo analisou a evolução da maturidade da governança e da sustentabilidade no Instituto Federal de Alagoas (IFAL) entre 2019 e 2024. A análise documental, triangulando os diagnósticos do TCU (iGG e iESGo) e os relatórios internos da instituição, permite responder ao problema de pesquisa: a evolução do IFAL no período foi positiva, porém assimétrica.

Houve um avanço quantitativo claro, migrando a instituição do estágio "Inicial" (30% no iGG 2018) (TCU, 2018) para "Intermediário" (45,4% no iGG 2021 (TCU, 2021) e 49,3% no iESGo 2024 (TCU, 2024k)). Esse progresso foi impulsionado pela robusta institucionalização de mecanismos formais de compliance, notadamente nos eixos de Controle Interno (77% em 2021), Integridade e Governança de Contratações (IFAL, 2022).

Contudo, essa evolução negligenciou dimensões críticas de valor humano e social. A introdução do iESGo em 2024 foi metodologicamente crucial, pois sua ênfase na agenda ESG (TCU, 2024) expôs fragilidades crônicas que o iGG (mais focado em gestão) mascarava. O estudo confirmou que os piores desempenhos do IFAL, identificados tanto pelo TCU quanto pela auditoria interna (IFAL, 2024j), concentram-se na Gestão de Pessoas (refletida em alto índice de adoecimento) e na Sustentabilidade Social (baixa institucionalização de ações de diversidade e inclusão). A análise sugere que essas fragilidades, especialmente em Pessoas, são falhas estruturais locais do IFAL, e não necessariamente um padrão inevitável de toda a rede.



Como contribuição teórica e prática, o estudo preenche a lacuna de uma análise longitudinal focada no IFAL, oferecendo um diagnóstico detalhado que demonstra a "governança de papel": forte em normas e controles, mas deficiente na geração de valor público interno. Para os gestores do IFAL, a recomendação é clara: a fase de estruturação do compliance está consolidada; a urgência estratégica deve ser reorientada para políticas efetivas de saúde ocupacional (Gestão de Pessoas) e de estruturação da agenda de diversidade (Sustentabilidade Social).

Como contribuição metodológica, a pesquisa valida um protocolo de análise documental sistemática assistida por IA (Gil, 2019). Demonstra-se como ferramenta de indexação (NotebookLM) podem ser integradas ao rigor da análise de conteúdo clássica (Bardin, 2016) para processar, com validação humana, grandes volumes de documentos em estudos de Administração Pública.

As limitações do estudo são inerentes ao seu desenho: é uma pesquisa qualitativa e documental focada em um estudo de caso único (Gil, 2019). Os achados não podem ser generalizados para toda a Rede Federal. A comparação entre os índices iGG e iESGo é apenas indicativa, dadas as mudanças metodológicas (TCU, 2024).

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos de caso comparativos entre Institutos Federais com diferentes perfis de maturidade (para investigar, por exemplo, por que algumas instituições alcançam alta performance em Gestão de Pessoas enquanto outras apresentam fragilidades críticas) e estudos quantitativos que investiguem a correlação entre os novos indicadores do iESGo e o desempenho acadêmico (ensino, pesquisa e extensão) no âmbito da Rede Federal.

## Referências

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. reimp. da 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>.

Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, 22 nov. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica; cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 29 dez. 2008. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em: 15 nov. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). *MGI conquista 5º lugar no índice do TCU que avalia práticas de governança, sustentabilidade e gestão*. Brasília, 07 out. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/outubro/mgi-conquista-5o-lugar-no-indice-do-tcu-que-avalia-praticas-de-governanca-sustentabilidade-e-gestao>. Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). *Referencial básico de governança organizacional pública*. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_organizacional\\_3\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf). Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). *Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2018 (iGG 2018): Relatório individual — Instituto Federal de Alagoas (IFAL)*. Brasília: TCU, 2018.



Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/igg2018/instituicaodeensino/252-IFAL-Instituto-Federal-de-Alagoas.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). *Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021 (iGG 2021): Relatório individual — Instituto Federal de Alagoas (IFAL)*. Brasília: TCU, 2021. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20252%20-%20IFAL.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). *Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais 2024 (iESGo 2024): Relatório individual — Instituto Federal de Alagoas (IFAL)*. Brasília: TCU, 2024. Disponível em: [https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024\\_devolutivas/iESGo2024-252-IFAL.pdf](https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024_devolutivas/iESGo2024-252-IFAL.pdf). Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). *Orientações para interpretar e utilizar os indicadores do iGG 2021*. Brasília: TCU, 2021. Disponível em: [https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/ago/iGG2021\\_ManualOrientacoes.pdf](https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/ago/iGG2021_ManualOrientacoes.pdf). Acesso em: 27 out. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://minhabiblioteca.com.br/catalogo/livro/80628/m-todos-e-t-cnicas-de-pesquisa-social/>. Acesso em: 27 out. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS (IFAL). *Relatório da Auditoria Interna sobre Governança Institucional com base no iGG 2021*. Maceió: IFAL, 2022. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/aceso-a-informacao/auditorias/Raintfal2022.docx.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ (IFAP). *Nota Institucional – Resultado iESGo 2024*. Macapá: IFAP, 2024. Disponível em: <https://portal.ifap.edu.br/index.php/mas-noticias/relatorio-de-avaliacao-institucional-2024-ja-pode-ser-acesado>. Acesso em: 27 out. 2025.

**IFAL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.** *Plano de Desenvolvimento Institucional 2019–2023 (PDI 2019–2023)*. Maceió: IFAL, 2019a. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/planejamento-institucional/arquivos-planejamento-institucional/PDI-2019-2023.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.

IFAL. *Plano de Gestão de Logística Sustentável 2019–2023 (PLS 2019–2023)*. Maceió: IFAL, 2019b. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/planejamento-institucional/arquivos-planejamento-institucional/PLS-2019-2023.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.

IFAL. *Relatório de Gestão 2019*. Maceió: IFAL, 2020a. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/planejamento-institucional/arquivos-planejamento-institucional/RG-2019.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.

IFAL. *Relatório de Gestão 2020*. Maceió: IFAL, 2021a. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/planejamento-institucional/arquivos-planejamento-institucional/RG-2020.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.

IFAL. *Relatório de Gestão 2021*. Maceió: IFAL, 2022c. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/planejamento-institucional/arquivos-planejamento-institucional/rg-2021.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.



IFAL. *Relatório de Gestão 2022*. Maceió: IFAL, 2023a. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/planejamento-institucional/arquivos-planejamento-institucional/RG-2022.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.

IFAL. *Relatório de Gestão 2023*. Maceió: IFAL, 2024c. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/planejamento-institucional/arquivos-planejamento-institucional/RelatorioGesto20233.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.

IFAL. *Plano de Gestão de Logística Sustentável 2024–2028 (PLS 2024–2028)*. Maceió: IFAL, 2024b. Disponível em: [https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/planejamento-institucional/arquivos-planejamento-institucional/PORTARIANORMATIVAN80\\_2025REIT11.01eanexo.pdf](https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/planejamento-institucional/arquivos-planejamento-institucional/PORTARIANORMATIVAN80_2025REIT11.01eanexo.pdf). Acesso em: 27 out. 2025.

IFAL. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2024–2028 (PDI 2024–2028)*. 4. ed. São Paulo: Editora Dialética, 2024g. Disponível em: [https://www2.ifal.edu.br/campus/piranhas/ensino/cursos/superior/licenciatura-em-matematica/PlanodeDesenvolvimentoInstitucional\\_IFAL\\_2024\\_2028.pdf](https://www2.ifal.edu.br/campus/piranhas/ensino/cursos/superior/licenciatura-em-matematica/PlanodeDesenvolvimentoInstitucional_IFAL_2024_2028.pdf). Acesso em: 27 out. 2025.

IFAL. *Relatório Integrado 2024 (RI 2024)*. Maceió: IFAL, 2024j. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/planejamento-institucional/RI20242.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.

IFAL. *Plano Estratégico Institucional 2024–2028 (PEI 2024–2028)*. Maceió: IFAL, 2024k. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/planejamento-institucional/arquivos-planejamento-institucional/PlanoPEI20242028.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.

MACHADO, D. P.; QUIRAQUE, E. H. *Maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: o caso das universidades brasileiras*. Avaliação (Campinas), 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/hqy3jGLvmdBTJsJ5T49WvPz/?lang=pt>. Acesso em: 27 out. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 16. ed. São Paulo: Hucitec, 2022. Disponível em: <https://lojahucitec.com.br/produto/maria-cecilia-de-souza-minayo-o-desafio-do-conhecimento-pesquisa-qualitativa-em-saude/>. Acesso em: 27 out. 2025.

MOORE, Mark H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. Disponível em: <https://www.hup.harvard.edu/books/9780674175570>. Acesso em: 15 nov. 2025.

PASQUALI, J. C. *Governança Pública e Eficiência das Universidades Federais Brasileiras, sob a ótica da Teoria da Agência*. 2021. 75 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) — Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel. Disponível em: [https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/5762/5/Josiane\\_Pasquali2021.pdf](https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/5762/5/Josiane_Pasquali2021.pdf). Acesso em: 27 out. 2025.

PASQUALI, J. C.; MELLO, G. R. *Governança pública e eficiência das universidades federais brasileiras, sob a ótica da Teoria da Agência*. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 28, n. 1, 2021. Disponível em: <https://tede.unioeste.br/handle/tede/5762>. Acesso em: 27 out. 2025.

TEIXEIRA, A. C.; GOMES, R. C. *Governança pública: uma revisão conceitual*. *Revista do Serviço Público*, v. 70, n. 4, p. 464–488, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 15 nov. 2025.

VIOTTO, R.; NASCIMENTO, R. S. do. *Relação entre governança em universidades públicas federais e variáveis socioeconômicas a partir de regressão com dados em painel*. *Contabilidade*,

**XIII CONASUM**

CONGRESSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DO SUL DE  
MATO GROSSO



**V CONFACAP**

CONGRESSO DA FACULDADE  
DE CIÊNCIAS APLICADAS E  
POLÍTICAS

*Gestão e Governança*, v. 27, n. 1, p. 94–127, 2024. DOI: 10.51341/cgg.v27i1.3136. Disponível em:  
<https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/3136>. Acesso em: 27 out. 2025.