



As Ouvidorias Públicas Universitárias como instrumento de Sustentabilidade Social: um estudo da Ouvidoria Geral da UFAL

Aniele Lopes Diniz de Souza

(Universidade Federal de Alagoas / aniele.souza@feac.ufal.br)

RESUMO:

Este artigo analisa a atuação das ouvidorias públicas universitárias no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a partir do estudo de caso da Ouvidoria Geral da Universidade Federal de Alagoas. O estudo dialoga com a literatura sobre governança pública, implementação de políticas públicas e accountability institucional, mobilizando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 4 e 16 da Agenda 2030, proposta pela Organização das Nações Unidas, como referencial para examinar a relação entre ouvidoria, planejamento institucional e participação social. Metodologicamente, adotou-se abordagem qualitativa, de caráter exploratório, baseada na análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade e dos relatórios anuais da Ouvidoria Geral, no período de 2019 a 2024. Os resultados indicam que a ouvidoria contribui na sistematização de informações relacionadas às demandas da comunidade acadêmica e da sociedade, permitindo identificar padrões de manifestações e aspectos do funcionamento institucional. Esses registros podem subsidiar processos de avaliação e gestão universitária. Entretanto, a análise também sugere que a incorporação dessas informações aos processos de planejamento e tomada de decisão institucional ocorre de forma limitada. O estudo contribui para o debate sobre governança universitária ao examinar o papel das ouvidorias como dispositivos institucionais de participação e produção de informação nas universidades públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Ouvidorias públicas, Governança institucional, Participação social, Instituições federais de ensino superior, Agenda 2030.

Realização:



1. Introdução

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) ocupam papel relevante na esfera pública brasileira, não apenas como espaços de produção e difusão do conhecimento, mas também como organizações públicas responsáveis pela prestação de serviços educacionais e pela interação com a sociedade, conforme defendido por Santos (2002). Nesse contexto, essas instituições enfrentam desafios relacionados à eficiência administrativa, à transparência e à ampliação de mecanismos de participação social, especialmente em um cenário de restrições orçamentárias e crescente demanda por accountability na administração pública, elementos abordados no Decreto 9.203/2017.

A Organização das Nações Unidas, ao instituir a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, estabeleceu objetivos voltados ao fortalecimento das instituições públicas e à ampliação do acesso à educação. Destacam-se, nesse conjunto, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 (ODS 16), que trata da promoção de instituições eficazes, responsáveis e transparentes, e o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4), voltado à garantia de educação inclusiva, equitativa e de qualidade. No âmbito das universidades públicas, esses objetivos suscitam o debate sobre quais mecanismos institucionais podem contribuir para a incorporação dessas diretrizes na gestão universitária.

Entre esses mecanismos, as ouvidorias públicas têm sido reconhecidas como instrumentos institucionais de interlocução entre cidadãos e administração pública. De acordo com a Controladoria-Geral da União, as ouvidorias atuam no recebimento, tratamento e encaminhamento de manifestações da sociedade, além de produzirem informações que podem subsidiar a melhoria dos serviços públicos e o aperfeiçoamento da gestão. A literatura também aponta que esses órgãos podem contribuir para processos de transparência e responsabilização institucional, ampliando os canais de participação social (ALVES, 2012).

Apesar dessa função institucional, ainda são limitados os estudos empíricos que analisam o papel das ouvidorias no contexto das universidades públicas federais, especialmente no que se refere à sua articulação com instrumentos formais de planejamento institucional, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Essa lacuna dificulta a compreensão sobre como as informações produzidas por esses canais são incorporadas aos processos de gestão e planejamento nas IFES.

Diante desse contexto, este artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como a Ouvidoria Geral da Universidade Federal de Alagoas se articula ao planejamento de desenvolvimento institucional para o fortalecimento da transparência, da participação social e da sustentabilidade institucional, à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 4 e 16?

Para responder a essa questão, o estudo tem como objetivo analisar a atuação da Ouvidoria Geral da Universidade Federal de Alagoas, examinando sua contribuição para a produção de informações institucionais relevantes à gestão e sua relação com os objetivos



estratégicos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade no período de 2019 a 2024. A análise baseia-se nos relatórios anuais da Ouvidoria e em documentos institucionais disponíveis publicamente.

A abordagem adotada considera a ouvidoria universitária não apenas como um canal de atendimento ao cidadão, mas como um dispositivo institucional capaz de produzir dados e diagnósticos que podem subsidiar processos de gestão e planejamento. Nesse sentido, a análise dialoga com discussões sobre governança pública e participação social, bem como com o debate sobre o papel das universidades na promoção de instituições mais transparentes e responsivas à sociedade, conforme defendido por Santos (1999).

O artigo está estruturado em quatro seções principais. Inicialmente apresenta-se o referencial teórico, com ênfase na literatura sobre ouvidorias públicas e governança institucional. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, incluindo o recorte temporal e as fontes documentais analisadas. Na sequência, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise dos dados institucionais referentes ao período de 2019 a 2024. Por fim, as considerações finais sintetizam os principais achados da pesquisa e indicam possíveis contribuições das ouvidorias universitárias para o aprimoramento da gestão institucional e para a implementação do novo Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Alagoas, previsto para o período de 2025 a 2032.

2. Referencial Teórico

A origem institucional das ouvidorias públicas remonta à experiência escandinava, especialmente à Suécia, onde, em 1809, foi instituída a figura do *ombudsman*. Esse agente tinha a função de supervisionar a atuação da administração pública e receber reclamações da população relativas à conduta de agentes estatais. O termo *ombudsman*, de origem sueca, pode ser traduzido como “representante do povo”, indicando sua função de intermediação entre cidadãos e Estado (Ouvidorias.Gov, 2014).

Ao longo do século XX, esse modelo institucional foi adaptado em diferentes contextos administrativos. Nos Estados Unidos, por exemplo, a partir da década de 1960, observou-se a difusão de estruturas de *ombudsman* em organizações públicas e privadas, geralmente organizadas de forma descentralizada e vinculadas às estruturas administrativas das instituições. Esse arranjo difere do modelo europeu clássico, no qual a função permanece associada a uma autoridade vinculada ao Poder Legislativo.

No Brasil, a institucionalização das ouvidorias ocorreu de forma gradual a partir da década de 1990. Em 1995 foi criada a Ouvidoria-Geral da República, inicialmente vinculada ao Ministério da Justiça. Posteriormente, em 2003, essa estrutura passou a integrar a Controladoria-Geral da União, assumindo a função de coordenação das ouvidorias do Poder Executivo federal. Esse processo contribuiu para a consolidação das ouvidorias como instrumentos formais de interlocução entre sociedade e administração pública.



De acordo com a Controladoria-Geral da União, as ouvidorias públicas atuam no recebimento, análise e encaminhamento de manifestações dos usuários de serviços públicos, incluindo reclamações, denúncias, solicitações, sugestões e elogios. Além do tratamento dessas demandas, esses órgãos produzem informações que podem subsidiar processos de avaliação e melhoria dos serviços públicos (CGU, 2020).

As ouvidorias integram os mecanismos institucionais de participação social na administração pública, ao possibilitar que cidadãos apresentem demandas e avaliem a atuação do Estado. Essa função contribui para ampliar a circulação de informações entre sociedade e administração, além de fornecer subsídios para o aperfeiçoamento da gestão pública. Desse modo, sistematizar essas informações e encaminhá-las aos gestores responsáveis, produzem dados que podem subsidiar processos de avaliação institucional, planejamento e tomada de decisão, elementos evidenciados em ALVES (2012) e CGU (2020).

No contexto das instituições de ensino superior, esses mecanismos ganham relevância diante da complexidade organizacional das universidades públicas e das demandas contemporâneas por transparência e participação social. Por isso, a análise da atuação das ouvidorias universitárias pode contribuir para compreender como instrumentos institucionais de escuta e mediação se articulam aos processos de governança universitária e ao planejamento de desenvolvimento institucional, em face das diretrizes associadas ao fortalecimento de instituições transparentes e responsáveis, propostas pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas.

2.1. Ouvidorias públicas como instrumentos de governança e mediação institucional

As ouvidorias públicas também têm sido analisadas na literatura como instrumentos de governança institucional. Embora historicamente associadas à recepção de reclamações e denúncias, estudos recentes indicam que esses órgãos podem desempenhar funções mais amplas no âmbito da gestão pública, ao produzir informações relevantes sobre o funcionamento das organizações e sobre a percepção dos usuários dos serviços públicos ALVES (2012) e MARIO (2011).

Segundo ALVES (2012), as ouvidorias podem contribuir para processos de governança ao sistematizar informações provenientes das manifestações dos usuários e ao encaminhá-las aos gestores responsáveis, possibilitando a identificação de falhas administrativas, gargalos operacionais e oportunidades de melhoria organizacional.

Sob essa perspectiva, as ouvidorias podem ser compreendidas como mecanismos institucionais de retroalimentação da gestão pública, ao captar demandas e percepções que nem sempre são identificadas pelos canais formais de planejamento e avaliação. Essa dinâmica aproxima-se da discussão proposta por Lipsky (2019) sobre a implementação de políticas públicas no nível da interação entre Estado e usuários dos serviços públicos, onde as experiências concretas dos cidadãos revelam limitações e tensões presentes na execução das políticas.



No ambiente das Instituições Federais de Ensino Superior, essa função assume características específicas. As universidades públicas são organizações complexas, caracterizadas por estruturas colegiadas de decisão, relativa autonomia administrativa e uma comunidade institucional composta por estudantes, servidores e sociedade externa, características apontadas no Decreto nº 7.423 de 2010.

Nesse cenário, as ouvidorias universitárias podem atuar como canais institucionais de interlocução entre esses diferentes grupos e a administração universitária. Além disso, conforme orientações da CGU (2020), podem sistematizar manifestações e produzir relatórios institucionais, gerando informações que podem subsidiar processos de planejamento, avaliação e tomada de decisão, ampliando a capacidade de governança da gestão universitária.

2.2. Agenda 2030 e governança institucional nas IFES

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, proposta pela Organização das Nações Unidas, constitui um marco internacional para a formulação de políticas públicas orientadas ao desenvolvimento sustentável. Ao estabelecer um conjunto integrado de objetivos e metas, essa agenda incorpora dimensões sociais, econômicas, ambientais e institucionais do desenvolvimento (ONU, 2015).

Entre esses objetivos, destaca-se o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 (ODS 16), que trata da promoção de instituições eficazes, responsáveis e transparentes. Esse objetivo enfatiza aspectos como acesso à informação, participação social e fortalecimento de mecanismos institucionais de accountability.

A literatura internacional sobre governança pública reforça a importância desses elementos para a qualidade institucional. Estudos da Organisation for Economic Co-operation and Development apontam que a capacidade do Estado de responder às demandas sociais e garantir transparência nos processos decisórios está associada ao fortalecimento da confiança pública nas instituições (OECD, 2017 e 2023).

No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior, a incorporação dessas diretrizes ocorre tanto nas atividades acadêmicas quanto nas composições institucionais de gestão. Instrumentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) estabelecem diretrizes estratégicas relacionadas à transparência, à participação e à responsabilidade social, em consonância com as políticas de avaliação da educação superior e com o debate sobre governança universitária, diretrizes abordadas por SOBRINHO (2010).

De forma complementar, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4), voltado à promoção de educação inclusiva e de qualidade, amplia esse debate ao reconhecer que a qualidade educacional também depende das condições institucionais que sustentam o funcionamento das universidades, incluindo mecanismos de participação e canais de comunicação entre comunidade acadêmica e gestão institucional (ONU, 2015).



Nesse contexto, as ouvidorias universitárias podem ser compreendidas como instrumentos institucionais que contribuem para a articulação entre os princípios associados ao ODS 16, relacionados à transparência e participação, bem como aqueles presentes no ODS 4, voltados à qualidade da educação superior.

Assim, a Agenda 2030 é utilizada neste estudo como referencial analítico para examinar de que forma órgãos públicos com a competência de interlocução e atuação na resolução de conflitos, como as ouvidorias, podem contribuir para o fortalecimento da governança universitária e para a promoção de instituições públicas mais transparentes e responsivas.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório-analítico, orientada à compreensão dos arranjos institucionais que conectam instrumentos de escuta cidadã, planejamento estratégico e governança universitária. O estudo adota a análise documental como estratégia metodológica central, articulando literatura nacional e internacional sobre governança pública, *accountability* e ouvidorias.

O desenho metodológico é qualitativo e exploratório, apropriado à análise de processos institucionais e mecanismos de governança. O recorte temporal compreende o período de 2019 a 2024, correspondente ao ciclo do PDI da UFAL, possibilitando a análise da inserção da ouvidoria no planejamento institucional sob uma perspectiva longitudinal.

As fontes de dados incluem documentos institucionais e normativos, tais como o PDI da UFAL, os relatórios anuais da Ouvidoria Geral, diretrizes da Controladoria-Geral da União e documentos internacionais da Agenda 2030 (ODS 4 e 16). Foram ainda considerados painéis públicos de monitoramento institucional disponíveis em bases oficiais.

A análise dos dados foi conduzida a partir de categorias analíticas teoricamente informadas: transparência institucional, participação social, responsividade administrativa e integração entre ouvidoria e planejamento estratégico. Essas categorias operaram como lentes analíticas para examinar o grau de institucionalização da ouvidoria como mecanismo de sustentabilidade social e governança democrática.

4. Apresentação e análise de dados

A análise articula os instrumentos formais de planejamento da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), em especial o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2019 - 2024), com as evidências empíricas produzidas pela Ouvidoria Geral no mesmo período. As manifestações registradas são compreendidas como indicadores institucionais qualificados, capazes de revelar percepções sociais sobre a qualidade dos serviços, a efetividade dos mecanismos de participação e os limites da governança universitária, com implicações diretas para a sustentabilidade social da instituição.



O PDI da UFAL revela a incorporação formal de princípios alinhados aos ODS 4 (Educação de Qualidade) e 16 (Instituições Eficazes e Inclusivas), especialmente no que se refere à participação, à transparência e à melhoria da gestão. No entanto, as evidências empíricas da ouvidoria indicam tensões entre o planejamento formal e sua operacionalização, ao evidenciar demandas recorrentes relacionadas à capacidade de resposta institucional e à efetividade dos canais de escuta.

4.1. Evolução das manifestações da Ouvidoria (2019 - 2024)

Linha do Tempo das Manifestações

Evolução das demandas na Ouvidoria (2019–2024)



Figura 1. Evolução das manifestações na Ouvidoria Geral da UFAL (2019 - 2024).
Fonte: Relatórios da Ouvidoria Geral da UFAL (2019 - 2024); Painel Resolveu/CGU.

O recorte temporal analisado das manifestações, com base nos relatórios da Ouvidoria Geral e nos dados do sistema Fala.BR/Resolveu (CGU), evidencia a ampliação e diversificação das demandas entre 2019 e 2024. As reclamações predominam ao longo de todo o período, indicando fragilidades nos serviços acadêmicos e administrativos. As sugestões apresentam crescimento gradual, refletindo maior apropriação da ouvidoria como espaço de participação qualificada, enquanto as denúncias, embora numericamente menores, mantêm presença contínua, reafirmando o papel da ouvidoria como mecanismo de integridade e accountability.

A leitura longitudinal desses dados indica que as manifestações funcionam como sinais institucionais relevantes de riscos à permanência estudantil, ao bem-estar dos servidores e à qualidade da comunicação institucional, reforçando a relevância do trabalho da ouvidoria para a sustentabilidade social na instituição..



4.2. Matriz analítica: ODS, PDI e Ouvidoria Geral da UFAL

Com vistas a sistematizar a análise, o quadro 1 sintetiza a matriz analítica do estudo, associando os princípios do ODS 4 e do ODS 16, os objetivos estratégicos do PDI da UFAL e as evidências empíricas extraídas dos relatórios da Ouvidoria Geral.

Quadro 1 - Articulação entre ODS 4, ODS 16, PDI da UFAL e Evidências da Ouvidoria Geral da UFAL

Dimensão Analítica	ODS 4 Educação de Qualidade	ODS 16 Instituições Eficazes e Inclusivas	PDI (UFAL)	Relatórios da Ouvidoria (Evidências Empíricas)
Finalidade Institucional	Promoção de educação inclusiva, equitativa e com condições adequadas de ensino-aprendizagem	Fortalecimento de instituições transparentes, responsáveis e participativas	Consolidação da missão institucional e melhoria da qualidade acadêmica e administrativa	Registro sistemático de demandas, percepções e conflitos relacionados aos serviços educacionais e administrativos
Participação e Inclusão	Ampliação do acesso, permanência estudantil e equidade educacional	Participação social e acesso à informação como fundamentos da governança democrática	Diretrizes para participação da comunidade acadêmica e institucionalização de canais de diálogo	Manifestações de estudantes, servidores e sociedade relativas ao acesso a serviços, permanência e qualidade do atendimento
Transparência e Informação	Disponibilização de informações claras sobre políticas educacionais e serviços acadêmicos	Transparência como requisito para accountability institucional	Compromissos formais com transparência ativa e prestação de contas	Produção de relatórios públicos que evidenciam fragilidades recorrentes, demandas críticas e respostas institucionais
Capacidade Institucional	Condições organizacionais, infraestrutura e suporte ao processo educativo	Efetividade institucional e capacidade de resposta do Estado	Metas estratégicas voltadas à eficiência administrativa e à qualificação da gestão	Evidências empíricas de gargalos administrativos, falhas processuais e limitações organizacionais
Mediação Organizacional	Ambiente institucional favorável à aprendizagem, convivência acadêmica e bem-estar	Mecanismos de mediação e resolução de conflitos institucionais	Previsão de instâncias de escuta, diálogo e gestão de conflitos	Atuação da ouvidoria como instância mediadora entre usuários e a gestão universitária
Uso Estratégico da Informação	Subsídios para o aprimoramento de políticas de ensino, permanência e apoio estudantil	Informação como base para tomada de decisão, responsabilização e melhoria institucional	Previsão de monitoramento e avaliação institucional no planejamento	Dados da ouvidoria como insumos ainda parcialmente incorporados aos processos decisórios



				estratégicos
Governança Democrática	Educação como direito público dependente de arranjos institucionais democráticos	Governança baseada em participação, responsabilidade e accountability	Planejamento institucional como instrumento formal de governança	Ouvidoria como instrumento híbrido (formal e informal) de fortalecimento da governança democrática
Tensões e Limites	Persistência de desigualdades e fragilidades institucionais	Risco de participação meramente procedimental	Distanciamento entre planejamento formal e práticas organizacionais	Limitações na incorporação sistemática das evidências da ouvidoria à gestão estratégica

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A análise integrada do quadro evidencia a ouvidoria universitária como instrumento institucional híbrido, que conecta diretrizes normativas globais à dinâmica concreta da gestão universitária, ao registrar demandas relacionadas à participação, transparência, mediação de conflitos e qualidade dos serviços.

4.3. Implicações para a Governança Democrática

Os resultados da análise indicam que a Ouvidoria Geral da Universidade Federal de Alagoas contribui para a circulação de informações relevantes sobre o funcionamento institucional, especialmente ao sistematizar manifestações da comunidade acadêmica e da sociedade. Esses registros permitem identificar demandas recorrentes, fragilidades em serviços administrativos e percepções dos usuários sobre a atuação da universidade.

Entretanto, a análise dos relatórios institucionais sugere que as informações produzidas pela ouvidoria ainda apresentam grau limitado de incorporação sistemática nos processos formais de planejamento e tomada de decisão institucional. Essa condição reduz o potencial de utilização desses dados como insumo para o aprimoramento da gestão universitária.

Nesse sentido, o fortalecimento da articulação entre a ouvidoria e os instrumentos institucionais de planejamento, como o Plano de Desenvolvimento Institucional, pode ampliar a utilização das evidências produzidas por esse órgão nos processos de avaliação e gestão institucional. Tal integração tende a favorecer maior alinhamento entre as demandas registradas pela comunidade universitária e as ações de gestão adotadas pela administração.

5. Conclusões

Este estudo analisou a atuação da Ouvidoria Geral da Universidade Federal de Alagoas no contexto da governança institucional das Instituições Federais de Ensino Superior, articulando o debate sobre participação social, governança pública e Agenda 2030, com ênfase nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 4 e 16 propostos pela Organização das



Nações Unidas. A análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade (2019 - 2024) e dos relatórios anuais da ouvidoria permitiu examinar como esse órgão se insere nos arranjos institucionais de gestão e planejamento da instituição.

Os resultados indicam que a Ouvidoria Geral da universidade contribui para a sistematização de informações relacionadas às demandas da comunidade acadêmica e da sociedade, registradas por meio de manifestações sobre serviços e processos administrativos. Esses registros permitem identificar padrões de demandas, fragilidades operacionais e percepções dos usuários acerca do funcionamento institucional, constituindo um conjunto de dados potencialmente relevante para processos de avaliação e gestão.

Entretanto, a análise também sugere que a utilização dessas informações nos processos formais de planejamento e tomada de decisão institucional ocorre de forma limitada. Embora o Plano de Desenvolvimento Institucional incorpore princípios relacionados à transparência, à participação e à qualidade educacional, a articulação entre os dados produzidos pela ouvidoria e os mecanismos de monitoramento e avaliação institucional ainda se mostra pouco sistematizada.

Sendo assim, a análise aponta para a possibilidade de maior integração entre a Ouvidoria Geral e os instrumentos institucionais de planejamento, especialmente no processo de elaboração do novo Plano de Desenvolvimento Institucional previsto para o período de 2025 a 2032. A incorporação mais sistemática das informações produzidas pela ouvidoria nos processos de acompanhamento e avaliação do planejamento desenvolvimento institucional pode ampliar a utilização dessas evidências na formulação e no aperfeiçoamento das políticas universitárias.

Entre as medidas que podem contribuir para esse processo destacam-se: o reconhecimento mais explícito da ouvidoria como instância de apoio aos processos de governança institucional; a utilização dos relatórios da ouvidoria como fontes de informação para o monitoramento de metas estratégicas; o estabelecimento de canais formais de diálogo entre a ouvidoria e as unidades administrativas responsáveis pelo planejamento; e a ampliação da transparência na divulgação dos dados produzidos por esse órgão.

Do ponto de vista analítico, o estudo contribui para o debate sobre o papel das ouvidorias no contexto das universidades públicas, ao examinar como esses órgãos podem produzir informações relevantes para a gestão institucional e para o fortalecimento de mecanismos de participação social. No plano empírico, a análise do caso da Universidade Federal de Alagoas evidencia a importância de compreender as ouvidorias universitárias não apenas como canais de atendimento ao cidadão, mas também como dispositivos institucionais que podem subsidiar processos de planejamento e avaliação organizacional.

Por fim, reconhecem-se as limitações associadas ao recorte metodológico adotado, baseado na análise documental de um único estudo de caso. Pesquisas futuras podem ampliar essa abordagem por meio de análises comparativas entre diferentes Instituições Federais de Ensino Superior, da realização de entrevistas com gestores e atores institucionais



ou da investigação longitudinal sobre a relação entre ouvidorias e planejamento institucional. Tais abordagens podem contribuir para aprofundar o debate sobre governança pública, participação institucional e sustentabilidade social no âmbito das universidades públicas.

6. Referências

ALVES, Carlos André de Melo. *As contribuições das ouvidorias para a gestão e para a governança corporativa: estudo em instituições bancárias baseado na regulamentação brasileira*. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

BRASIL. Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010. Regulamenta a relação entre as instituições federais de ensino superior e as fundações de apoio. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 31 dez. 2010.

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: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2017.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Guia das Ouvidorias Públicas Federais. Brasília: CGU, 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Painei Resolveu? Disponível em: <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/resolveu>. Acesso em: 9 dez. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. História das Ouvidorias. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/historia-das-ouvidorias>. Acesso em: 9 dez. 2025.



LIPSKY, Michael. *Burocracia em nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos*. Tradução de Arthur Eduardo Moura da Cunha. Brasília: ENAP, 2019.

MARIO, Camila Gonçalves de. *Ouvidorias públicas em debate: possibilidades e desafios*. Jundiaí: Paco Editorial, 2011.

Organização das Nações Unidas. *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 9 dez. 2025.

Organisation for Economic Co-operation and Development. *Trust and public policy: how better governance can help rebuild public trust*. Paris: OECD Publishing, 2017.

Organisation for Economic Co-operation and Development. *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing, 2023.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A reinvenção solidária e participativa do Estado*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais, 1999. (Oficina do CES, n. 134).

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. São Paulo: Cortez, 2002.

SOBRINHO, José Dias. *Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009)*. Avaliação, Campinas, v. 15, n. 1, p. 195–224, 2010.

TELES, Maria do Carmo Galvão. *Extensão universitária: um processo de educação libertadora*. São Paulo: Cortez, 2003.

Universidade Federal de Alagoas. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Disponível em: <https://pdi.ufal.br/documentos/documentos-norteadores>. Acesso em: 9 dez. 2025.

Universidade Federal de Alagoas. Relatórios anuais da Ouvidoria Geral. Disponível em: <https://ufal.br/ouvidoria/documentos/relatorios-o-g/anual>. Acesso em: 9 dez. 2025.