

**UNIVERSITY WITHOUT WALLS: DIALOGUE OF KNOWLEDGES AS A PRINCIPLE OF  
INSTITUTIONAL TRANSFORMATION****UNIVERSIDADE SEM MUROS: DIÁLOGO DE SABERES COMO PRINCÍPIO DE  
TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONA****LUCIANO RODRIGUES MARCELINO**

<https://orcid.org/0000-0002-7406-6374/> [luciano.marcelino@rectoralboard.com](mailto:luciano.marcelino@rectoralboard.com)  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

**PEDRO ANTÔNIO DE MELO**

<https://orcid.org/0000-0001-7607-4303/> [pedro.inpeau@gmail.com](mailto:pedro.inpeau@gmail.com)  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

Recebido em: 28/07/2025

Aprovado em: 11/09/2025

Publicado em: 17/09/2025

**RESUMO**

Este artigo analisa o conceito de Diálogo de Saberes como princípio orientador da gestão e da governança universitária, com base nos marcos conceituais da UNESCO e na experiência latino-americana em contextos institucionais diversos. Entende-se o Diálogo de Saberes como uma prática que promove a coabitação de diferentes epistemologias, integrando saberes científicos, tradicionais e populares, para superar a fragmentação entre áreas do conhecimento, funções acadêmicas e modalidades de ensino. A reflexão teórica fundamenta-se em autores do Sul Global e busca responder aos desafios da profissionalização das lideranças universitárias, articulando diversidade epistêmica, escuta intercultural e inovação democrática. São discutidas as implicações dessa abordagem para a construção de modelos institucionais mais inclusivos, éticos e socialmente comprometidos. O estudo oferece subsídios para o redesenho de culturas organizacionais no ensino superior e para a formulação de políticas de formação de lideranças alinhadas à missão pública das universidades.

**Palavras-chave:** Diálogo de Saberes; Governança Universitária; Liderança Acadêmica; Diversidade Epistêmica; Educação Superior

**ABSTRACT**

This article analyzes the concept of Dialogue of Knowledges (*Diálogo de Saberes*) as a guiding principle for university management and governance, based on UNESCO's conceptual frameworks and the Latin American experience in diverse institutional contexts. Dialogue of Knowledges is understood as a practice that promotes the coexistence of different epistemologies, integrating scientific, traditional, and popular knowledge to overcome the fragmentation between academic fields, institutional functions, and teaching modalities. The theoretical reflection is grounded in Global South authors and seeks to respond to the challenges of professionalizing university leadership,

articulating epistemic diversity, intercultural listening, and democratic innovation. The article discusses the implications of this approach for building more inclusive, ethical, and socially engaged institutional models. The study offers insights for redesigning organizational cultures in higher education and for formulating leadership training policies aligned with the public mission of universities.

**Keywords:** Dialogue of Knowledges; University Governance; Academic Leadership; Epistemic Diversity; Higher Education

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de *Diálogo de Saberes* pode ser definido como a prática de interação horizontal entre diferentes formas de conhecimento — acadêmico, popular, tradicional, ancestral e técnico —, reconhecendo suas especificidades, legitimidades e potências formativas. Esta noção vem ganhando centralidade nos debates sobre inovação universitária, especialmente após sua consagração como princípio estratégico no III Congresso Mundial de Educação Superior da UNESCO (2022), frente à crescente fragmentação que afeta a missão pública da universidade contemporânea.

Essa fragmentação manifesta-se por meio da hiper-especialização disciplinar, da cisão entre teoria e prática, da separação entre ensino, pesquisa e extensão, e da rigidez de modelos administrativos verticalizados (UNESCO, 2009, p. 17; UNESCO, 2015, p. 44). Embora os avanços científicos oriundos da especialização sejam inegáveis, seus efeitos colaterais incluem o isolamento epistêmico entre áreas do conhecimento, a tecnificação dos processos formativos e o distanciamento da universidade em relação às demandas sociais e territoriais.

Nesse contexto, o *Diálogo de Saberes* é aqui proposto como uma estratégia inovadora de gestão e governança universitária, centrada na escuta intercultural, na diversidade epistêmica e na coautoria de sentido entre diferentes atores institucionais. Como prática institucional, transcende a interdisciplinaridade ao propor uma ecologia de saberes que integra dimensões cognitivas, éticas, políticas e sociais na construção da missão universitária.

Este artigo tem por objetivo analisar o *Diálogo de Saberes* como fundamento para uma gestão universitária transformadora, propondo sua incorporação como eixo articulador da cultura organizacional em instituições de ensino superior. A argumentação fundamenta-se em documentos da UNESCO e em autores críticos do Sul Global, como Santos (2010, p. 47), Zemelman (2005, p. 93), Walsh (2013, p. 23) e Blázquez Graf (2017, p. 11), cujas contribuições apontam para a construção de modelos de governança comprometidos com a justiça epistêmica, a inclusão social e a inovação democrática.

Ao adotar uma abordagem sistêmica e situada, o texto propõe o *Diálogo de Saberes* não apenas como metodologia pedagógica, mas como princípio organizacional capaz de realinhar ensino, pesquisa, extensão e gestão sob uma ética de colaboração, responsabilidade coletiva e compromisso com o bem comum. Parte-se da premissa de que transformar a cultura institucional da universidade é condição indispensável para sua sustentabilidade ética, acadêmica e social no século XXI.

## 2. FUNDAMENTOS CONCEITUAIS: UNESCO E O DIÁLOGO DE SABERES NA INOVAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A UNESCO tem promovido o **Diálogo de Saberes** como chave para a construção de sistemas educacionais equitativos, sustentáveis e culturalmente inclusivos. Nos relatórios *Investir na Diversidade Cultural e no Diálogo Intercultural* (UNESCO, 2009, p. 17) e *Educação para a Cidadania Global* (UNESCO, 2015, p. 44), destaca-se que reconhecer a diversidade epistêmica é essencial para uma educação transformadora, baseada na cooperação intercultural, justiça cognitiva e corresponsabilidade global.

Essa abordagem contrasta com modelos clássicos de ensino superior baseados na compartimentalização do saber. Como afirma Santos (2010, p. 47), "não há justiça social sem justiça cognitiva". O *Diálogo de Saberes*, assim, transcende a interdisciplinaridade formal, promovendo valorização equânime de epistemologias acadêmicas, indígenas, populares e tradicionais.

Walsh (2009, p. 26) e Leff (2014, p. 32) defendem que a inclusão epistêmica implica profundas reconfigurações institucionais — curriculares, avaliativas e administrativas — que reflitam a pluralidade de sujeitos e contextos. A "epistemologia da complexidade ambiental" de Leff (2014, p. 45) enfatiza a necessidade de integrar saberes científicos e ecológicos para enfrentar crises globais, em sintonia com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (UNESCO, 2017, p. 12).

Reimers (2020, p. 19) argumenta que a formação universitária deve desenvolver competências como empatia intercultural, pensamento crítico e cooperação global. O *Diálogo de Saberes*, nesse contexto, emerge também como modelo de governança que promove inovação democrática e participação institucional.

Mais recentemente, estudos contemporâneos oferecem importantes contribuições:

- **Pereira e Carneiro Cruz (2022, p. 15)** evidenciam o papel da extensão universitária como espaço central de *Diálogo de Saberes*, articulando conhecimento acadêmico e comunitário como fundamento para a transformação institucional.
- **Pereira & Paula (2022, p. 8)** estão entre os primeiros a conceituar o *Diálogo de Saberes na Educação do Campo*, destacando sua dimensão política e metodológica como componente central para o reconhecimento dos saberes territoriais no ensino superior.
- **Cancian et al. (2024, p. 42)** demonstram que o diálogo entre *savoir* indígena e conhecimento científico — especialmente em ciências — promove uma educação humanizadora centrada em pertencimento e diversidade cultural.

Adicionalmente, a **UNESCO (2025)** reafirma esse enfoque em seminário realizado na América Latina sobre "educação superior intercultural", que sublinhou o diálogo de saberes como eixo político-educativo capaz de democratizar o currículo e fortalecer a justiça cognitiva nas instituições universitárias.

Essas contribuições contemporâneas reforçam que o *Diálogo de Saberes* deve ser uma prática perene nas universidades, expressa em políticas inclusivas, mecanismos de escuta ativa, incentivos à inovação epistêmica e indicadores institucionais que valorizem a diversidade cognitiva. Trata-se

menos de uma técnica isolada e mais de uma abordagem filosófica que eleva a pluralidade epistêmica ao cerne da excelência acadêmica e da relevância social.

### **3. CAMINHO METODOLÓGICO: ABORDAGEM QUALITATIVA, HERMENÊUTICA E DECOLONIAL**

Este artigo configura-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter teórico-conceitual e orientada por uma abordagem crítico-hermenêutica. Sua finalidade é reconstruir e interpretar, à luz de referenciais epistemológicos contemporâneos, os fundamentos do Diálogo de Saberes como princípio de inovação e de justiça cognitiva no campo da governança universitária. A investigação não se ancora em dados empíricos primários, mas em uma análise documental articulada à revisão crítica da literatura especializada.

Do ponto de vista epistemológico, o estudo apoia-se em perspectivas decoloniais e interculturais, com ênfase nas epistemologias do Sul e na ecologia de saberes, conforme delineado por Santos (2009, p. 39). Essa escolha metodológica reflete um compromisso ético-político com uma leitura situada e plural dos fenômenos educacionais, na qual os saberes historicamente subalternizados — indígenas, afrodescendentes, populares e tradicionais — são reconhecidos como fontes legítimas de conhecimento, em contraponto às racionalidades modernas hegemônicas.

A estratégia de análise adotada foi a interpretação crítica de ideias, discursos e práticas vinculadas ao conceito de Diálogo de Saberes no contexto das reformas institucionais no ensino superior. O corpus analítico foi constituído por documentos oficiais da UNESCO, notadamente os relatórios *Investir na Diversidade Cultural e no Diálogo Intercultural* (UNESCO, 2009), *Educação para a Cidadania Global* (UNESCO, 2015) e *Objetivos de Aprendizagem para o Desenvolvimento Sustentável* (UNESCO, 2017), além de produções teóricas consolidadas nas áreas de filosofia da educação, políticas públicas, sociologia do conhecimento e administração universitária.

Entre os autores mobilizados, destacam-se as contribuições de Boaventura de Sousa Santos (2009; 2010), Catherine Walsh (2009), Enrique Leff (2014), Fernando Reimers (2020) e Martha Nussbaum (2013), cujos trabalhos fornecem fundamentos para a articulação entre inovação institucional, justiça epistêmica e diversidade cultural.

A natureza ensaística do artigo permite articular argumentativamente os aportes teóricos e institucionais, com o objetivo de propor uma nova matriz interpretativa para a governança universitária, que seja capaz de integrar múltiplas racionalidades e responder às demandas contemporâneas por equidade, inclusão e sustentabilidade.

### **4. FRAGMENTAÇÕES ESTRUTURAIS E OS DESAFIOS DA INTEGRAÇÃO UNIVERSITÁRIA**

Embora tradicionalmente reconhecida como espaço de liberdade acadêmica e produção de conhecimento, a universidade moderna consolidou ao longo do tempo estruturas organizacionais que restringem sua capacidade de inovação institucional e transformação social. Tais estruturas derivam de modelos históricos — como os sistemas napoleônico e humboldtiano — que moldaram a universidade em torno de departamentos estanques, currículos compartimentalizados e funções administrativas hierarquizadas (SANTOS, 2010; MORIN, 2000).

A fragmentação do saber manifesta-se primeiramente na ausência de diálogo entre áreas disciplinares. A hiper-especialização, apesar de seu papel no avanço técnico-científico, fomentou a construção de campos isolados, operando com linguagens e epistemologias próprias, o que dificulta abordagens interdisciplinares e transversais (MORIN, 2002). Essa lógica compromete a capacidade da universidade de responder a problemas sistêmicos complexos, como os que envolvem as crises socioambientais, sanitárias e éticas do século XXI.

Outro ponto crítico é a dissociação entre ensino, pesquisa e extensão, cuja indissociabilidade, embora prevista legalmente, é muitas vezes negligenciada nas práticas institucionais. Os mecanismos de avaliação, financiamento e planejamento tendem a valorizar indicadores produtivistas, desarticulando essas funções e limitando seu potencial integrador e transformador junto aos territórios e comunidades (THIESEN; OLIVEIRA, 2018).

A desarticulação entre modalidades e níveis de ensino também merece destaque. A educação a distância, mesmo em expansão, ainda enfrenta preconceitos e resistência no meio acadêmico, sendo frequentemente percebida como uma alternativa inferior ao ensino presencial. Essa hierarquização impede o avanço de modelos híbridos e flexíveis que integrem tecnologias digitais, metodologias ativas e personalização da aprendizagem — elementos fundamentais para um ecossistema educacional mais acessível e responsivo (UNESCO, 2015; CASTELLS, 2003).

Adicionalmente, a segmentação entre níveis formativos — técnico, graduação e pós-graduação — compromete a fluidez dos itinerários educacionais. A ênfase institucional na obtenção de títulos e credenciais, em detrimento de aprendizagens significativas, reforça uma cultura de certificação desvinculada do desenvolvimento de competências para a cidadania planetária (REIMERS, 2020).

Por fim, a separação entre os campos da docência e da gestão universitária revela um dos entraves mais profundos à inovação organizacional. A dicotomia entre “quem ensina” e “quem administra” cria barreiras à construção de agendas compartilhadas, gerando desconfiança mútua, rupturas comunicacionais e desalinhamento estratégico (BERGMANN, 2020). Enquanto os gestores tendem a adotar lógicas tecnocráticas voltadas a metas e indicadores, muitos docentes mantêm resistência aos processos administrativos, comprometendo a coesão institucional.

Essas fragmentações — disciplinares, funcionais, pedagógicas e institucionais — são mais do que dificuldades operacionais: representam expressões de um modelo universitário estruturado na lógica do “epistemicídio institucionalizado” (SANTOS, 2010), que marginaliza saberes não hegemônicos e reproduz exclusões sistêmicas.

Superar essa lógica fragmentadora exige a adoção de uma governança universitária baseada na escuta institucional, na colaboração transversal e na reconfiguração das estruturas internas. Nesse contexto, o Diálogo de Saberes emerge como princípio organizador capaz de integrar áreas, funções e atores diversos, promovendo uma nova cultura universitária orientada pela inclusão epistêmica, pela corresponsabilidade institucional e pela inovação com impacto social.

## 5. O DIÁLOGO DE SABERES COMO ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL INOVADORA

A governança universitária do século XXI não pode se limitar ao cumprimento técnico de funções gerenciais como planejamento, regulação e controle. Diante de cenários crescentemente complexos, voláteis e interdependentes, torna-se necessário adotar modelos institucionais que favoreçam a participação, a diversidade cognitiva e a aprendizagem organizacional contínua. Nesse contexto, o Diálogo de Saberes constitui uma estratégia de inovação na gestão universitária, ao propor práticas institucionais orientadas pela escuta ativa, corresponsabilidade e articulação de múltiplas racionalidades no processo decisório.

Segundo Tapia (2008), migrar de uma lógica de governabilidade para uma governança dialógica requer compreender o planejamento institucional como um processo cultural, interativo e político, mais do que como um mero conjunto de metas e indicadores. Essa abordagem implica revisar criticamente os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), resignificando-os como instrumentos de pactuação interepistêmica capazes de refletir, de forma legítima, o compromisso da universidade com sua missão pública e com a pluralidade de saberes que a constitui.

Autores como Leff (2014) e Walsh (2009) enfatizam a necessidade de reconstruir epistemologicamente os dispositivos decisórios no interior das universidades, assegurando equivalência entre conhecimentos científicos, populares e tradicionais. Isso exige não apenas reconhecer tais saberes, mas também incorporar mecanismos institucionais que viabilizem sua efetiva inclusão em processos acadêmicos, curriculares e avaliativos. Tal perspectiva pode ser operacionalizada, por exemplo, por meio de:

- revisão curricular orientada por competências interculturais e epistemologias plurais;
- formação continuada de docentes e gestores com foco em escuta institucional e mediação dialógica;
- criação de núcleos interdisciplinares com caráter deliberativo na formulação de políticas acadêmicas;
- uso de plataformas digitais colaborativas para gestão participativa de ideias, dados e decisões;
- e articulação entre áreas acadêmicas, técnicas e administrativas, superando lógicas verticalizadas de poder.

A literatura da gestão do conhecimento contribui para este debate. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que o conhecimento organizacional emerge da interação entre saberes tácitos e explícitos. Ao promover a convergência entre o saber experiencial (de estudantes, técnicos e comunidades) e o saber formal (científico, normativo), o Diálogo de Saberes potencializa ambientes institucionais de aprendizagem e inovação, nos quais os diferentes sujeitos assumem protagonismo no processo de co-construção de soluções.

Para Reimers (2020), a governança universitária contemporânea deve contribuir para a formação de sujeitos capazes de enfrentar desafios globais — como desigualdade, crise ambiental e retrocessos democráticos — com base em repertórios culturais amplos e sensibilidade epistêmica. Isso implica romper com modelos gerenciais hierarquizados e fortalecer redes horizontais,

inclusivas e resilientes, nas quais a tomada de decisão seja distribuída, sensível aos contextos locais e baseada na interdependência dos saberes.

A adoção do Diálogo de Saberes como princípio de governança amplia a capacidade da universidade de construir projetos institucionais mais representativos, éticos e sustentáveis, alinhados aos marcos da UNESCO (2015, 2017) e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Nesse novo paradigma, o poder institucional desloca-se de uma lógica de autoridade vertical para uma prática de curadoria de convergências, orientada por escuta, cuidado, criatividade e corresponsabilidade coletiva (Foucault, 1979).

Em síntese, a incorporação transversal do Diálogo de Saberes à governança universitária fortalece a coerência ética, epistêmica e pedagógica das instituições, reposicionando-as estrategicamente frente aos desafios contemporâneos. Trata-se de uma mudança de cultura organizacional que promove inovação integrada, equidade cognitiva e protagonismo coletivo, elevando o papel da universidade como espaço de justiça social e transformação sistêmica.

## **6. PARA ALÉM DA INTERDISCIPLINARIDADE: EPISTEMOLOGIAS PLURAIS E CIDADANIA PLANETÁRIA**

A noção de Diálogo de Saberes, tal como elaborada por Santos (2009), Walsh (2009) e promovida pela UNESCO (2017), vai além da mera interdisciplinaridade técnica. Trata-se de um compromisso epistêmico e ético com a justiça cognitiva e a equidade entre formas de conhecimento historicamente hierarquizadas. Ao invés de somar disciplinas em arranjos metodológicos lineares, propõe-se uma ecologia de saberes que reconhece e articula saberes acadêmicos, indígenas, populares, espirituais e ecológicos, resgatando sua dignidade epistêmica no espaço universitário.

Esse deslocamento exige a superação do que Santos (2006) denomina “monocultura do saber científico” — uma lógica que exclui epistemologias não ocidentais ou não hegemônicas em nome da objetividade. Em resposta, a ecologia de saberes propõe a criação de um espaço de coabitação, no qual diferentes formas de conhecimento interagem de modo horizontal, com base na tradução intercultural e na coautoria epistêmica. A universidade, nesse modelo, não é mais o centro exclusivo de legitimação do saber, mas sim um lugar de mediação crítica, escuta institucional e convivência entre racionalidades.

Essa perspectiva está fortemente associada à ideia de cidadania planetária, conforme desenvolvida por Morin (2000) e Reimers (2020), que defendem uma formação superior voltada à compreensão das interdependências globais. Isso implica educar para a empatia intercultural, o pensamento complexo e a solidariedade transnacional, a fim de enfrentar desafios comuns da humanidade — como a crise climática, a desigualdade sistêmica e a erosão da democracia — com responsabilidade ética e consciência cosmopolita.

O Diálogo de Saberes, nesse sentido, não é apenas uma estratégia pedagógica, mas uma prática política que transforma a universidade em um território de regeneração institucional. Para isso, é preciso que os instrumentos de gestão universitária — como os projetos pedagógicos de curso (PPCs), os programas de pós-graduação, os conselhos superiores e as agências de fomento —

sejam reformulados com base em parâmetros de pluralidade epistêmica. Entre os dispositivos institucionais possíveis, destacam-se:

- **Comissões intepistêmicas** para avaliação e reforma curricular;
- **Protocolos de pesquisa participativa**, com envolvimento direto de comunidades tradicionais e populações locais;
- **Indicadores de qualidade sensíveis** à diversidade cultural, territorial e epistemológica;
- **Editais de fomento à produção colaborativa**, que valorizem práticas investigativas em coautoria com saberes tradicionais;
- **Formação de lideranças acadêmicas** oriundas de grupos historicamente subalternizados.

Essa reorganização institucional não pode ser compreendida como uma concessão simbólica ou assistencialista. Trata-se, como afirmam Acevedo Marín e Oliveira (2012), de uma interculturalidade radical, fundada no reconhecimento das assimetrias históricas e na disposição institucional de corrigir os apagamentos produzidos por uma ciência monocultural. Incorporar epistemologias plurais é, portanto, uma política de reparação e fortalecimento da relevância pública da universidade.

Dussel (2015) reforça essa proposta ao afirmar que é preciso “pensar a partir do Sul”, reconhecendo que todo saber é situado e comprometido com contextos socio-históricos específicos. Nesse marco, a universidade deixa de ser um lugar que fala sobre os sujeitos marginalizados, para se tornar um espaço de fala com eles, promovendo coautoria política, epistêmica e acadêmica.

A construção dessa nova cultura universitária exige uma disposição institucional à **humildade epistêmica**, à escuta ativa e ao desaprender. A superação da interdisciplinaridade tradicional — frequentemente eurocêntrica e verticalizada — passa pela adoção de práticas curriculares, avaliativas e administrativas abertas ao inédito, ao divergente e ao não codificado. Essa abertura constitui um passo decisivo rumo a um novo humanismo solidário, no qual a regeneração ética, ambiental e espiritual das formas de vida e convivência emerge como horizonte fundamental.

## 7. INOVAÇÃO E HUMANIZAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE UMA GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA INTEGRADA

O cenário atual da educação superior latino-americana apresenta um paradoxo estruturante: as universidades estão cada vez mais conectadas em termos tecnológicos, mas institucionalmente fragmentadas. Apesar do avanço de plataformas digitais, indicadores de desempenho e sistemas de gestão integrada, muitas instituições ainda operam sob estruturas hierárquicas rígidas, culturas organizacionais verticalizadas e processos decisórios centrados em figuras de autoridade. Nesse contexto, a governança universitária contemporânea requer mais do que modernização administrativa; demanda uma reconstrução ética, relacional e estratégica do papel da universidade no século XXI.

A proposta de uma governança universitária integrada e humanizadora parte da premissa de que a inovação não se restringe à incorporação de recursos digitais ou ao uso intensivo de métricas gerenciais. Conforme argumenta Scharmer (2018), inovar exige uma mudança no “lugar interior” a partir do qual se lidera. Isso implica suspender pressupostos, exercitar escuta profunda e promover

processos de cocriação institucional, com base em valores como empatia, coautoria e visão compartilhada de futuro. A inovação, nesse sentido, é uma experiência coletiva de reinvenção institucional, ancorada na humanização das relações e na construção de uma cultura de pertencimento.

Para a efetivação desse modelo, propõem-se ações estratégicas incrementalmente aplicáveis, como: (a) criação de espaços institucionais de escuta ativa — conselhos ampliados, ouvidorias dialógicas e fóruns participativos; (b) revisão dos modelos de liderança universitária com base na sensibilidade ética, na diversidade e na escuta institucional; (c) reorganização de núcleos acadêmicos e administrativos em redes colaborativas; e (d) articulação entre soluções tecnológicas e vínculos humanos, a fim de fomentar ambientes promotores de bem-estar e corresponsabilidade institucional.

A governança integrada, nesses termos, articula-se a um novo ethos universitário, no qual o controle é substituído pela confiança, a rigidez cede lugar à corresponsabilidade e a hierarquia dá espaço à horizontalidade. Essa proposta ecoa o chamado de Garcés (2013) para que as universidades rompam com a “epidemia da irrelevância” e reencontrem sua vocação pública por meio de vínculos significativos com os territórios, as culturas e os sujeitos historicamente marginalizados.

No campo das políticas educacionais globais, essa abordagem encontra ressonância nas diretrizes da UNESCO (2015, 2017), especialmente no marco da Educação para a Cidadania Global. Ao incentivar práticas institucionais orientadas por valores como solidariedade, participação democrática e justiça cognitiva, tais diretrizes reconhecem que a universidade não é apenas um centro de formação técnica, mas uma instância de mediação cultural e de regeneração social. A gestão universitária, nessa perspectiva, torna-se uma prática educativa em si — formadora de sujeitos e de mundos possíveis.

Nussbaum (2010) e Torres (2002) reforçam que universidades inovadoras são aquelas comprometidas com a formação integral do ser humano, desenvolvendo competências como imaginação moral, julgamento ético e empatia intercultural. Essas competências não florescem em modelos centrados na produtividade, mas em ecologias institucionais que valorizam o diálogo, a liberdade intelectual e a coautoria acadêmica — características que aproximam pedagogia e governança como dimensões indissociáveis.

Nesse sentido, Senge (2006) propõe que as universidades se constituam como “organizações que aprendem”, em que o conhecimento institucional é continuamente reconstruído em ciclos de reflexão, ação e aprendizagem coletiva. Estruturas piramidais precisam ser substituídas por redes de colaboração, nas quais a inteligência organizacional emerge da interação entre múltiplos saberes e experiências.

Na América Latina, autores como Fals Borda (2001) e Zemelman (2005) lembram que inovação institucional só será relevante se for sensível às urgências sociais, aos contextos territoriais e às epistemologias alternativas. A governança integrada, portanto, não é um modelo neutro, mas uma mediação política entre projetos históricos e horizontes futuros. É nesse entrelaçamento que emerge uma universidade comprometida com a justiça cognitiva, a transformação social e a coautoria do comum.

Em síntese, a governança universitária integrada e humanizadora propõe uma reconfiguração profunda do fazer universitário: liderar com sensibilidade ética, decidir com base na escuta ativa, planejar com abertura à diversidade e avaliar com foco na transformação coletiva. Mais do que um modelo técnico, trata-se de uma visão estratégica fundada na esperança, na inteligência institucional distribuída e na humanidade como horizonte de gestão. O futuro das universidades dependerá, cada vez mais, da capacidade de conjugar inovação e dignidade, tecnologia e sensibilidade, excelência e compromisso público.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS: RUMO A UMA AGENDA DE GOVERNANÇA TRANSFORMADORA

Ao longo deste artigo, argumentamos que o **Diálogo de Saberes**, quando assumido como princípio organizador da **governança universitária**, pode contribuir de forma estratégica para a superação das fragmentações que limitam o papel público e transformador da universidade contemporânea. Mais do que uma metáfora, a proposta de “derrubar muros” refere-se à necessidade de desestruturar dispositivos institucionais que ainda reproduzem hierarquias disciplinares, epistemológicas e sociais, restringindo o potencial de inovação, inclusão e relevância das instituições de ensino superior.

A partir dos marcos da UNESCO e de autores como SANTOS (2006), WALSH (2009), LEFF (2014), TORRES (2002) e NUSSBAUM (2010), demonstramos que uma universidade ética e contemporânea deve operar por integração e não por compartimentalização; por cooperação e não por competição; por compromisso com a vida e não apenas com indicadores de produtividade. Essa transformação exige uma mudança de paradigma na maneira como se concebem **liderança, planejamento, avaliação e gestão institucional**.

Neste sentido, apresentamos, como agenda prática derivada desta reflexão, as seguintes **recomendações estratégicas para a aplicação do Diálogo de Saberes na governança universitária**:

1. **Redesenhar os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs)** com base em pactos interepistêmicos, contemplando a diversidade de saberes, atores e territórios da comunidade acadêmica.
2. **Criar comissões de coautoria curricular e científica**, com representação efetiva de coletivos indígenas, afrodescendentes, populares e movimentos sociais, assegurando sua atuação deliberativa nos processos de gestão.
3. **Desenvolver formações continuadas para gestores e lideranças universitárias** em escuta ativa, mediação intercultural, epistemologias plurais e inovação participativa.
4. **Integrar tecnologias digitais colaborativas** como ferramentas de gestão dialógica, transparência institucional e participação ampliada nos processos decisórios.
5. **Adotar indicadores de qualidade sensíveis à diversidade cultural e cognitiva**, incorporando critérios de justiça epistêmica e impacto social nas avaliações institucionais.

Essas ações não apenas fortalecem a coerência entre os discursos sobre diversidade e as práticas de gestão, como posicionam a universidade como **um ecossistema vivo de inovação**

**institucional, sensível à complexidade do mundo e comprometido com a justiça social e cognitiva.**

Inspirados pelo pensamento humanista de PESTALOZZI (1801), reforçamos que educar não é apenas transmitir conhecimento, mas cultivar vínculos, empatia e responsabilidade coletiva. O gestor universitário, nesse cenário, deixa de ser apenas executor de metas para se tornar articulador de sentidos e guardião do bem comum institucional.

Em suma, construir uma universidade orientada pelo Diálogo de Saberes é uma tarefa coletiva, contínua e transformadora. Ela exige coragem institucional para desaprender, disposição política para incluir e visão estratégica para reconfigurar os modos de ensinar, pesquisar, administrar e conviver. A universidade do futuro será, portanto, aquela capaz de reconhecer no outro — seja pessoa, cultura ou saber — **não um obstáculo, mas uma oportunidade de reconstrução compartilhada do conhecimento, da democracia e da esperança.**

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO MARIN, Rosa; OLIVEIRA, João Pacheco de. Diversidade cultural e interculturalidade: desafios para as universidades. *Revista Brasileira de Educação*, v. 17, n. 50, p. 391–410, 2012.

ALMEIDA, Sandra Goulart. *Universidade-cuidado: por uma gestão da escuta e da acolhida*. Belo Horizonte: UFMG, 2021. (Discurso de posse).

BERGMANN, Cezar. *Universidade e governança: um olhar para além da gestão técnica*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2020.

CANCIAN, R.; CRUZ, M. A.; MARQUES, L. P. Interculturalidade e currículo de ciências: experiências com saberes indígenas na formação docente. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 40, e47003, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-469847003>. Acesso em: 8 set. 2025.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

COSTA, Sônia; GARCIA, Raquel. Indicadores de qualidade e justiça epistêmica: desafios para a avaliação universitária inclusiva. *Avaliação*, Campinas, v. 26, n. 3, p. 657–676, 2021.

DUSSEL, Enrique. *Filosofia da libertação: crítica à razão latino-americana*. São Paulo: Paulus, 2015.

FALS BORDA, Orlando. *La ciencia y el pueblo*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, 2001.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

GARCÉS, Marina. *Una nueva ilustración radical*. Barcelona: Anagrama, 2017.

LEFF, Enrique. *Racionalidade ambiental: a reapropriação social da natureza*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014.

MORIN, Edgar. *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUSSBAUM, Martha. *Sem fins lucrativos: por que a democracia precisa das humanidades*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA – UNESCO. *Educação para a cidadania global: preparando alunos para os desafios do século XXI*. Brasília: UNESCO, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA – UNESCO. *Education for sustainable development goals: learning objectives*. Paris: UNESCO, 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA – UNESCO. *Interculturalización de la educación superior: avances, desafíos y propuestas desde América Latina*. Paris: UNESCO, 2025. Disponível em: <https://www.unesco.org/es/articles/interculturalizacion-de-la-educacion-superior>. Acesso em: 8 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA – UNESCO. *Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural: relatório mundial da UNESCO*. Paris: UNESCO, 2009.

PESTALOZZI, Johann Heinrich. *Como Gertrudes ensina seus filhos: uma tentativa de indicar às mães de que forma elas podem ensinar seus filhos por si mesmas*. Zurique, 1801.

PEREIRA, J. F.; CRUZ, R. A. C. Extensão universitária e diálogo de saberes: aproximações entre a universidade e os territórios populares. *Revista Brasileira de Extensão Universitária*, v. 13, n. 1, p. 12–25, 2022. Disponível em: <https://www.seer.ufmg.br/index.php/rbex/article/view/36752>. Acesso em: 8 set. 2025.

PEREIRA, M. N.; PAULA, L. C. Educação do campo e diálogo de saberes: desafios epistemológicos na prática docente. *Cadernos de Educação do Campo*, v. 5, n. 2, p. 1–20, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/educacaodocampo/article/view/6204>. Acesso em: 8 set. 2025.

REIMERS, Fernando M. *Educating students to improve the world*. Cham: Springer, 2020.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A gramática do tempo: para uma nova cultura política*. São Paulo: Cortez, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. São Paulo: Cortez, 2010.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Epistemologias do Sul*. São Paulo: Cortez, 2009.

SCHARMER, Otto. *Theory U: leading from the future as it emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2018.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: BestSeller, 2006.

TAPIA, María Nieves. Gestión universitaria, democracia y diálogo de saberes. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, v. 9, n. 26, p. 115–130, 2008.

THIESEN, Jussara; OLIVEIRA, Ana Lucia. A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão: fundamentos e desafios. *Revista Brasileira de Extensão Universitária*, v. 9, n. 3, p. 87–102, 2018.

TORRES, Carlos Alberto. *Education and citizenship in the global era*. Lanham: Rowman & Littlefield, 2002.

WALSH, Catherine. Interculturalidade crítica e pedagogia decolonial: a reinvenção do conhecimento e da educação. In: SANTOS, Boaventura de Sousa; MENESES, Maria Paula (org.). *Epistemologias do Sul*. São Paulo: Cortez, 2009. p. 19–47.

WALSH, Catherine. *Pensamiento crítico y matriz (de)colonial*. Quito: UASB, 2010.

ZEMELMAN, Hugo. *Conhecimento e transformações sociais: reflexões sobre o desenvolvimento*. São Paulo: Cortez, 2005.