

# Gestão educativa consciente como via para o desenvolvimento humano na ressignificação da teoria e práxis gerencial em ambientes BANI

## Gestión educativa consciente como vía para el desarrollo humano en la resignificación de la teoría y praxis gerencial en entornos BANI



Beisy Lisbeth Romero Luzardo\*

Fundação Internacional Universidade do Amor, Maracaibo, Zulia/Venezuela

### Resumo

O estudo investigou a ressignificação da teoria e práxis gerencial em ambientes BANI mediante a Administração Educativa Transpessoal Consciente (AETC). Adotou-se um enfoque qualitativo, paradigma interpretativo e desenho etnográfico com sistematização etnográfica, incluindo um participante por nível hierárquico: alta gestão, gestão líder e gestão técnica. A recolha de dados integrou observação participante, entrevistas, diários de campo e oficinas de sistematização, processados mediante codificação e categorização temática. Os resultados mostraram que a gestão educativa consciente fortaleceu a liderança ética, o desenvolvimento humano integral, a resiliência e a colaboração, promovendo a integração de competências transpessoais, neurointeligência e atenção plena. Evidenciou-se que a práxis gerencial se transformou em direção a uma liderança transpessoal, adaptativa e ética, capaz de enfrentar a fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade próprias dos ambientes BANI. Em conclusão, a Fundaunamor funcionou como laboratório prático de transformação organizacional, validando um modelo educativo e gerencial integral, consciente e humanista.

**Palavras-chave:** Teoria, Administração, Gestão, Liderazgo, Integração.

### Resumen

El estudio investigó la resignificación de la teoría y praxis gerencial en entornos BANI mediante la Administración Educativa Transpersonal Consciente (AETC). Se adoptó un enfoque cualitativo, paradigma interpretativo y diseño etnográfico con sistematización etnográfica, incluyendo un participante por nivel jerárquico: alta gerencia, gerencia líder y gerencia técnica. La recolección de datos integró observación participante, entrevistas, diarios de campo y talleres de sistematización, procesados mediante codificación y categorización temática. Los resultados mostraron que la gestión educativa consciente fortaleció liderazgo ético, desarrollo humano integral, resiliencia y colaboración, promoviendo la integración de competencias transpersonales, neurointeligencia y atención plena. Se evidenció que la praxis gerencial se transformó hacia un liderazgo transpersonal, adaptativo y ético, capaz de enfrentar fragilidad, ansiedad, no linealidad e incompreensibilidad propias de los entornos BANI. En conclusión, Fundaunamor funcionó como laboratorio práctico de transformación organizacional, validando un modelo educativo y gerencial integral, consciente y humanista.

**Palabras clave:** Teoría, Administración, Gestión, Liderazgo, Integración.

**Como citar este artigo (APA):** Romero, L. B. L. (2026). Gestão educativa consciente como via para o desenvolvimento humano na ressignificação da teoria e práxis gerencial em ambientes BANI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 7(13), 71-83. <https://doi.org/10.59654/r7v8qs32>

## Introdução

No contexto organizacional contemporâneo, os ambientes caracterizam-se por fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade, configurando o paradigma BANI ([Cascio, 2018](#)). Esta realidade exige que os sistemas educativos e organizacionais desenvolvam resiliência, adaptabilidade e consciência na ação gerencial. Os modelos tradicionais resultam insuficientes, pelo que a ressignificação da teoria e práxis gerencial adquire relevância, orientando-se para valores humanos e sustentáveis, como propõe a Administração Transpessoal ([Romero y Piña, 2024](#)).

Diante disto, a investigação desenvolveu-se sob um enfoque qualitativo e paradigma interpretativo, adotando um desenho etnográfico com sistematização etnográfica ([Hernández et al., 2014](#); [Denzin & Lincoln, 2017](#); [Pereira, 2016](#)). Participou um representante por nível hierárquico: alta gestão (coordenador de diploma), gestão líder (docente) e gestão técnica (auxiliar docente). A recolha de dados integrou observação participante, entrevistas, diários de campo e oficinas de sistematização, processados mediante codificação e categorização temática, com triangulação etnográfica para garantir a validade interpretativa ([Spradley, 2016](#); [Kvale, 2009](#); [Miles et al., 2014](#); [Creswell & Poth, 2018](#); [Flick, 2015](#)).

Certamente, os resultados evidenciam que a gestão educativa consciente fortalece a liderança ética, o desenvolvimento humano integral, a resiliência e a colaboração em todos os níveis hierárquicos. O coordenador de diploma integra objetivos institucionais com valores éticos, priorizando bem-estar e adaptabilidade curricular; a docente aplica pedagogia humanizada e decisões reflexivas; e o auxiliar docente implementa atenção plena, autogestão e práticas transpessoais em processos técnicos. Estas ações refletem a ressignificação da práxis gerencial em direção a uma liderança consciente, ética e adaptativa face à fragilidade, ansiedade e não linearidade do ambiente BANI ([Cascio, 2020](#); [Cobo, 2023](#); [Hernández et al., 2014](#)).

Assim também, a Administração Educativa Transpessoal Consciente (AETC) integra propósito, autogestão, conexão interior, neurointeligência transpessoal e liderança empática. A aplicação do Método Stella da Liberdade Organizacional, das comunidades de prática, das ferramentas metodológicas e da neurociência educativa permite que os líderes gerem de maneira consciente, transformando a incerteza em aprendizagem colaborativa, inovação e resiliência institucional ([Wilber, 1990](#); [Romero, 2022](#); [Romero y Piña, 2024](#); [Goleman, 2020](#); [Senge, 2006](#)).

Deste modo, a ressignificação da teoria e práxis gerencial em ambientes BANI promove um modelo educativo e organizacional integral, humanista e adaptável. A Fundaunamor funciona como laboratório prático desta transformação, evidenciando que a integração de valores humanos, consciência ética, atenção plena e competências transpessoais potencia a formação de líderes capazes de enfrentar a complexidade contemporânea, consolidando organizações conscientes, resilientes e orientadas ao propósito coletivo ([Romero y Piña, 2024](#); [Cascio, 2020](#)).

Do mesmo modo, a epistemologia que sustenta os fundamentos teóricos orienta-se para a Gestão Educativa Consciente em ambientes BANI caracterizados por fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade ([Fundaunamor, 2019](#)). Este enfoque impulsiona a ressignificação da teoria e práxis gerencial mediante competências transpessoais e uma liderança ética. Neste quadro, [Cascio \(2018\)](#) destaca a adaptabilidade organizacional, e [Immordino & Damasio \(2007\)](#) evidenciam o papel da consciência reflexiva e das emoções na tomada de decisões e na resiliência, aplicando-se nos níveis hierárquicos de Alta Gestão (Coordenador de diploma), Gestão Líder (Docente) e Gestão Técnica (Auxiliar Docente).

Ainda melhor, a Gestão Educativa Consciente enfatiza a liderança reflexiva, a tomada de decisões ética e a atenção plena aos processos educativos, promovendo ambientes resilientes e sustentáveis (Senge, 2006; Zohar y Marshall, 2000). Este enfoque potencia a inovação pedagógica, a melhoria contínua e o desenvolvimento integral de estudantes e docentes, contribuindo para a ressignificação da prática gerencial em contextos complexos (Spreitzer, & Cameron 2012; Drago-Severson, 2012).

Tudo isto, o Desenvolvimento Humano Organizacional fortalece capacidades individuais e coletivas, promovendo um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e orientado para a aprendizagem contínua. Estratégias como comunicação assertiva, trabalho em equipa e capacitação contínua impulsionam o desenvolvimento profissional e a melhoria dos processos educativos (García Bucheli et al., 2023; Rondón y Ammar, 2016).

Ainda que, nos Ambientes BANI na Gestão Educativa, caracterizados por fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade, as instituições educativas requeiram fortalecer a sua resiliência e capacidade de aprendizagem adaptativa para gerir a mudança com consciência estratégica (Cascio, 2020; Tshetshe, 2025). Neste contexto, a liderança transformacional promove a inovação e o compromisso institucional, facilitando a integração de tecnologias educativas personalizadas que otimizam a eficácia pedagógica e a satisfação da comunidade (Pennel, 2023; Román et al., 2025).

Enquanto que, a Administração Educativa Transpessoal Consciente (AETC) integra consciência transpessoal, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, promovendo o desenvolvimento integral e otimizando processos educativos. Este enfoque ressignifica a prática gerencial, fortalece a resiliência institucional e facilita a autogestão e a aprendizagem significativa (Rodríguez y Gairín, 2015; Scharmer, 2009; Romero, 2024).

Por isso, a Neurointeligência Transpessoal articula processos neurocognitivos e consciência transpessoal, fomentando resiliência, tomada de decisões consciente e desenvolvimento humano (Linás, 2003; Doria, 2021). A sua aplicação na gestão educativa otimiza o planeamento estratégico, a coordenação de equipas e o desenvolvimento integral dos membros da instituição.

No entanto, o Comportamento Organizacional estuda ações, atitudes e relações na instituição, considerando fatores individuais, grupais e organizacionais (Robbins & Judge, 2018; Lussier & Achua, 2022). Esta compreensão permite conceber estratégias que fomentem a cooperação, inovação e resiliência, fortalecendo a coesão e o bem-estar na comunidade educativa (Bolman & Deal, 2017).

Deste modo, a Aprendizagem Organizacional permite adquirir, partilhar e aplicar conhecimentos para melhorar processos educativos e administrativos (Argote & Miron 2011; Crossan et al., 1999). Fomenta colaboração, reflexão crítica e criação coletiva de conhecimento, consolidando resiliência institucional e desenvolvimento profissional de docentes e dirigentes (Edmondson, 2012).

Igualmente, a Caixa de Ferramentas para a Gestão Educativa integra estratégias e recursos para implementar práticas de gestão e promover desenvolvimento integral, incluindo planeamento estratégico, liderança reflexiva, resolução de conflitos e competências transversais e transpessoais (Bolívar, 2016; Marquardt, 2011). A sua aplicação fortalece a resiliência, a autogestão e a ressignificação da prática gerencial (Senge, 2006; Heifetz et al., 2009).

Por outro lado, o Método Stella da Liberdade Organizacional articula-se em seis fases: Silêncio Interior,

Transcendência, Elevação Vibracional, Liberação, Luz da Alma e Ação Consciente, fomentando a autoobservação, a regulação emocional e a coerência ética (Echeverría, 1994; Freire, 2004). A sua implementação fortalece ambientes educativos resilientes, colaborativos e centrados no desenvolvimento integral dos atores institucionais.

## Metodologia

Convém sublinhar, a investigação desenvolveu-se sob um enfoque qualitativo e paradigma interpretativo, orientado para compreender os significados dos atores organizacionais sobre a gestão educativa consciente (Hernández et al., 2014; Denzin & Lincoln, 2017). Adotou-se um desenho etnográfico com sistematização etnográfica (Pereira, 2016), participando um representante por nível hierárquico: Alta gestão (Coordenador de Diploma), Gestão líder (Docente) e Gestão técnica (Auxiliar Docente). Os dados obtiveram-se mediante observação participante, entrevistas em profundidade, diários de campo e oficinas de sistematização, processados por codificação e categorização temática (Spradley, 2016; Kvale, 2009; Miles et al., 2014; Creswell & Poth, 2018). Finalmente, a triangulação etnográfica entre os três níveis hierárquicos consolidou a validade interpretativa e permitiu a emergência de uma teoria substantiva que ressignificou a práxis gerencial a partir das experiências dos participantes (Denzin, 2009; Flick, 2015).

## Resultados

### Análise dos achados ficha etnográfica 1. Alta Gestão

**74 Categoria: Gestão educacional consciente.** O coordenador do curso de pós-graduação revelou que alinhava os objetivos institucionais com os valores éticos e o desenvolvimento integral do estudante (Ficha Etnográfica 1, Fundaunamor, 2025, p. 1). Esta prática respondia à fragilidade e ansiedade próprias do ambiente BANI, onde a incerteza exigia adaptabilidade curricular e atenção emocional. Neste sentido, a ressignificação da teoria e práxis gerencial evidenciou-se desde uma função técnico-administrativa para uma ação ética e humanista, coerente com os postulados de Cascio (2020), Hernández et al. (2014) e Denzin e Lincoln (2017), que afirmam que a compreensão interpretativa das experiências permite transformar os modos de gestão educacional.

**Categoria: Desenvolvimento humano organizacional.** O coordenador do curso de pós-graduação implementou programas de bolsas, mindfulness e rotação de funções, priorizando o bem-estar e a aprendizagem integral (Ficha Etnográfica 1, Fundaunamor, 2025, p. 1). Esta ação permitiu a ressignificação da teoria e práxis gerencial para uma liderança consciente, empática e resiliente, capaz de enfrentar a ansiedade e a não linearidade do ambiente BANI, integrando a dimensão humana como eixo de eficácia institucional (Cascio, 2020; Chiavenato, 2017; Robbins e Judge, 2017).

**Categoria: Ambientes BANI na gestão educacional.** O coordenador do curso de pós-graduação observou que a pressão tecnológica e a complexidade do ambiente geravam ansiedade e situações não lineares, exigindo do coordenador respostas colaborativas e estratégicas (Ficha Etnográfica 1, Fundaunamor, 2025, p. 1). Neste contexto, a ressignificação da teoria e práxis gerencial deu origem a uma liderança resiliente e inclusiva, capaz de gerir a fragilidade e a incerteza próprias do ambiente BANI (Cascio, 2020; Cobo, 2023).

**Categoria: Administração educacional transpessoal consciente (AETC).** O coordenador do curso de pós-graduação indicou que o dirigente priorizava a conexão interior através de meditação

e clareza de propósito ([Ficha Etnográfica 1, Fundaunamor, 2025, p. 2](#)). Esta prática permitiu a ressignificação da teoria e prática gerencial, promovendo uma liderança compassiva e facilitadora, capaz de enfrentar a ansiedade e a não linearidade próprias do ambiente BANI, mantendo estabilidade e coerência institucional ([Cascio, 2020](#); [Wilber, 1990](#); [Romero e Piña, 2024](#)).

**Categoria: Neurointeligência transpessoal.** O coordenador do curso de pós-graduação indicou que o dirigente praticava respiração consciente e metacognição antes de avaliar ou tomar decisões ([Ficha Etnográfica 1, Fundaunamor, 2025, p. 3](#)). Esta prática permitiu a ressignificação da teoria e prática gerencial, promovendo uma liderança capaz de gerir a fragilidade e a ansiedade, assim como a não linearidade do ambiente BANI, mantendo serenidade e foco ético ([Cascio, 2020](#); [Goleman, 2020](#); [Siegel, 2020](#)).

**Categoria: Comportamento organizacional.** O coordenador do curso de pós-graduação indicou que as relações entre os membros eram horizontais e baseadas em confiança mútua, com comunicação frequente e direta ([Ficha Etnográfica 1, Fundaunamor, 2025, p. 3](#)). Esta abordagem permitiu a ressignificação da teoria e prática gerencial, promovendo uma liderança distribuída capaz de enfrentar a incerteza e a ansiedade próprias do ambiente BANI, fortalecendo a coesão e a eficácia institucional ([Cascio, 2020](#); [Robbins e Judge, 2018](#); [Mintzberg, 2017](#)).

**Categoria: Aprendizagem organizacional.** O coordenador do curso de pós-graduação indicou que se fomentavam comunidades de prática entre instrutores, documentando experiências e lições aprendidas ([Ficha Etnográfica 1, Fundaunamor, 2025, p. 4](#)). Esta prática permitiu a ressignificação da teoria e prática gerencial, promovendo uma liderança capaz de enfrentar a ansiedade e a não linearidade do ambiente BANI, sustentando a inovação e resiliência institucional através da aprendizagem coletiva ([Cascio, 2020](#); [Nonaka e Takeuchi, 2019](#); [Senge, 2006](#)).

**Categoria: Caixa de Ferramentas para a gestão educacional.** O coordenador do curso de pós-graduação evidenciou a aplicação de metodologias ativas como Design Thinking e a matriz ética, integradas em plataformas tecnológicas ([Ficha Etnográfica 1, Fundaunamor, 2025, p. 4](#)). Esta prática permitiu a ressignificação da teoria e prática gerencial, promovendo uma liderança capaz de enfrentar a fragilidade e a não linearidade do ambiente BANI, fortalecendo a adaptabilidade institucional e o pensamento estratégico ([Cascio, 2020](#); [Drucker, 2014](#); [Romero, 2022](#)).

**Categoria: Método Stella da liberdade organizacional.** O coordenador do curso de pós-graduação implementou as fases de Silêncio Interior e Libertação, aplicando práticas de reflexão e de "deixar ir" o controle sobre os instrutores. Estas ações promoveram resiliência, autogestão e coerência ética, complementadas pela integração progressiva de Transcendência, Elevação Vibracional, Luz da Alma e Ação Consciente ([Ficha Etnográfica 1, Fundaunamor, 2025, p. 5](#)). Isto permitiu a ressignificação da teoria e prática gerencial, desenvolvendo uma liderança capaz de enfrentar a fragilidade, a ansiedade e a não linearidade próprias do ambiente BANI, fortalecendo a liberdade interior, a tomada de decisões conscientes e a coerência ética institucional ([Cascio, 2020](#); [Pereira, 2016](#); [Wilber, 1990](#)).

## **Análise dos achados da ficha etnográfica 2. Gerência líder (Docente, Fundaunamor)**

**Categoria: Gestão educacional consciente.** O docente orientou a sua liderança através de uma prática pedagógica humanizada, incorporando atenção plena e ética nas suas decisões ([Ficha Etnográfica 2, Fundaunamor, 2025, p. 1](#)). Esta orientação permitiu a ressignificação da teoria e prática gerencial, promovendo uma liderança capaz de enfrentar a fragilidade e a ansiedade do ambiente BANI,



fortalecendo a reflexão pedagógica consciente e a sensibilidade perante a mudança institucional (Cascio, 2020; Hernández et al., 2014; Denzin & Lincoln, 2017; Spradley, 2016).

**Categoria: Desenvolvimento humano organizacional.** O docente fortaleceu o seu autoconhecimento através de processos formativos e diálogos colaborativos, promovendo o bem-estar e a empatia como eixos da ação gerencial (Ficha Etnográfica 2, Fundaunamor, 2025, p. 1). Esta prática permitiu a ressignificação da teoria e práxis gerencial, transformando a sua liderança num modelo consciente e adaptativo, capaz de gerir a ansiedade e a não linearidade próprias do ambiente BANI, consolidando resiliência e coerência institucional (Cascio, 2020; Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2018; Miles et al., 2014).

**Categoria: Ambientes BANI na gestão educacional.** O docente enfrentou a fragilidade do ambiente através de flexibilidade, resiliência e colaboração, atributos essenciais na gestão educacional consciente (Ficha Etnográfica 2, Fundaunamor, 2025, p. 2). A fragilidade e a ansiedade promoveram autorregulação emocional e inovação educacional consciente. A práxis gerencial transformou-se numa liderança reflexiva, cooperativa e adaptativa, capaz de responder à complexidade e volatilidade do ambiente BANI (Cobo, 2023; Cascio, 2020; Hernández et al., 2014).

**Categoria: Administração educacional transpessoal consciente (AETC).** O docente aplicou a AETC integrando o ser, o sentir e o fazer, consolidando decisões compassivas e autogestão emocional (Ficha Etnográfica 2, Fundaunamor, 2025, p. 2). Esta prática permitiu a ressignificação da teoria e práxis gerencial, desenvolvendo uma liderança transpessoal e consciente capaz de gerir a ansiedade e a incerteza próprias do ambiente BANI, fortalecendo o bem-estar coletivo (Cascio, 2020; Wilber, 1990; Torralba, 2010; Romero y Piña, 2024).

**Categoria: Neurointeligência transpessoal.** O docente geriu as suas emoções através de atenção plena, mantendo serenidade e equilíbrio perante os desafios educativos (Ficha Etnográfica 2, Fundaunamor, 2025, p. 3). Esta prática permitiu a ressignificação da teoria e práxis gerencial, desenvolvendo uma liderança emocionalmente inteligente capaz de enfrentar a fragilidade, a ansiedade, a não linearidade e a incompreensibilidade do ambiente BANI (Cascio, 2020; Goleman, 2020; Pascual-Leone, 2001; Siegel, 2020).

**Categoria: Comportamento organizacional.** O docente promoveu comunicação empática e cooperação horizontal, fortalecendo a confiança e coesão da equipa (Ficha Etnográfica 2, Fundaunamor, 2025, p. 4). A incompreensibilidade do ambiente foi mitigada por relações horizontais e participativas. A ressignificação da teoria e práxis gerencial reformulou-se para uma liderança partilhada, relacional e distribuída, centrada na colaboração e na transparência (Cascio, 2020; Mintzberg, 2017; Salas, Rico, & Passomre, 2017; Robbins & Judge, 2018).

**Categoria: Aprendizagem organizacional.** O docente fomentou comunidades de prática e coaprendizagem, garantindo a sustentabilidade do conhecimento em contextos de não linearidade no ambiente BANI (Ficha Etnográfica 2, Fundaunamor, 2025, p. 4). A ressignificação da teoria e práxis gerencial, através da construção colaborativa do saber e da resiliência institucional, evidenciou uma organização que aprende de maneira contínua (Cascio, 2020; Senge, 2006; Nonaka & Takeuchi, 2019; Argyris, 1999).

**Categoria: Caixa de ferramentas para a gestão educacional.** O docente utilizou metodologias reflexivas e ferramentas de autoconhecimento para tomar decisões éticas e conscientes (Ficha Etno-

gráfica 2, Fundaunamor, 2025, p. 5). Esta prática permitiu a ressignificação da teoria e prática gerencial, desenvolvendo uma liderança capaz de enfrentar a fragilidade, a ansiedade, a não linearidade e a incompreensibilidade do ambiente BANI, centrada no desenvolvimento humano e na melhoria contínua (Cascio, 2020; Drucker, 2014; Porter, 2008; Romero, 2022).

**Categoria: Método Stella da liberdade organizacional.** O docente afirmou que a aplicação do Método Stella favoreceu a autodescoberta e a coerência ética na liderança. A integração das fases de Silêncio Interior, Transcendência, Elevação Vibracional, Libertação, Luz da Alma e Ação Consciente (Ficha Etnográfica 2, Fundaunamor, 2025, p. 5). Permitiu a ressignificação da teoria e prática gerencial, desenvolvendo uma liderança capaz de enfrentar a fragilidade, a ansiedade, a não linearidade e a incompreensibilidade do ambiente BANI, consolidando a liberdade organizacional e o propósito coletivo (Cascio, 2020; Pereira, 2016; Romero y Piña, 2024; Wilber, 1990).

### **Análise dos achados da ficha etnográfica 3. Gerência técnica (Auxiliar Docente, Fundaunamor)**

**Categoria: Gestão Educacional consciente.** O auxiliar docente integrou atenção plena e ética nas decisões técnicas e pedagógicas, priorizando coerência e pertinência cultural (Ficha Etnográfica 3, Fundaunamor, 2025, p. 1). A fragilidade e a ansiedade do ambiente BANI exigiram planejamento adaptativo e gestão do stresse. A ressignificação da teoria e prática gerencial, fundindo eficiência e humanização com reflexão consciente e ética, fortaleceu a tomada de decisões responsáveis em ambientes complexos (Cascio, 2020; Hernández et al., 2014; Spradley, 2016; Denzin & Lincoln, 2017).

**Categoria: Desenvolvimento humano organizacional.** O auxiliar docente implementou planos de desenvolvimento individual, mentoria e coaching transpessoal, promovendo o bem-estar emocional da equipe técnica (Ficha Etnográfica 3, Fundaunamor, 2025, p. 2). A ansiedade e incompreensibilidade do ambiente BANI exigiram bem-estar coletivo e autogestão como estratégia adaptativa. A ressignificação da teoria e prática gerencial priorizou a consciência emocional, autogestão e colaboração como pilares da eficácia organizacional (Cascio, 2020; Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2018; Miles et al., 2014).

**Categoria: Ambientes BANI na gestão educacional.** O auxiliar docente adaptou processos educativos e administrativos perante mudanças abruptas e exigências inesperadas (Ficha Etnográfica 3, Fundaunamor, 2025, p. 3). A fragilidade e incompreensibilidade do ambiente BANI técnico exigiram adaptação rápida e inovação. A ressignificação da teoria e prática consolidou uma liderança técnica reflexiva e resiliente, capaz de gerir a volatilidade, a ansiedade e a complexidade contextual (Cobo, 2023; Cascio, 2020; Hernández et al., 2014).

**Categoria: Administração Educacional Transpessoal Consciente (AETC).** O auxiliar docente integrou propósito institucional, autogestão e decisões compassivas, conectando resultados com impacto humano (Ficha Etnográfica 3, Fundaunamor, 2025, p. 4). A conexão interior funcionou como âncora emocional perante a fragilidade, a ansiedade, a não linearidade e a incompreensibilidade do ambiente BANI. Deste modo, a ressignificação da teoria e prática gerencial consolidou uma liderança transpessoal, ética e orientada para o propósito, fomentando autonomia e compromisso coletivo (Cascio, 2020; Wilber, 1990; Torralba, 2010; Romero y Piña, 2024).

**Categoria: Neurointeligência transpessoal.** O auxiliar docente aplicou mindfulness e autorregulação emocional para gerir conflitos e projetos (Ficha Etnográfica 3, Fundaunamor, 2025, p. 5). A fra-

gilidade emocional do ambiente BANI técnico exigiu a integração de processos cognitivos e emocionais. A resignificação da teoria e práxis gerencial uniu neurociência, consciência ética e liderança empática, otimizando a gestão da pressão e da incerteza (Cascio, 2020; Goleman, 2020; Pascual-Leone, 2001; Siegel, 2020).

**Categoria: Comportamento organizacional.** O auxiliar docente fomentou cooperação horizontal, comunicação transparente e clareza de papéis (Ficha Etnográfica 3, Fundaunamor, 2025, p. 6). A ansiedade e incompreensibilidade do ambiente BANI técnico demandaram relações colaborativas. A resignificação da teoria e práxis gerencial, através de uma liderança partilhada, relacional e distribuidora de responsabilidades, consolidou a confiança e coesão da equipa (Cascio, 2020; Mintzberg, 2017; Salas et al., 2017; Robbins & Judge, 2018).

**Categoria: Aprendizagem organizacional.** O auxiliar docente promoveu comunidades de prática (CoP), revisões post-mortem e transferência de conhecimento (Ficha Etnográfica 3, Fundaunamor, 2025, p. 7). A não linearidade do ambiente BANI exigiu aprendizagem contínua e partilhada. A resignificação da teoria e práxis gerencial, institucionalizando uma aprendizagem colaborativa, reflexiva e sustentada, fortaleceu a resiliência e adaptabilidade técnica (Cascio, 2020; Senge, 2006; Nonaka & Takeuchi, 2019; Argyris, 1999).

**Categoria: Caixa de ferramentas para a gestão educacional.** O auxiliar docente aplicou matrizes de decisão, mapas de empatia e protocolos de reflexão consciente (Ficha Etnográfica 3, Fundaunamor, 2025, p. 8). A não linearidade do contexto BANI promoveu a adoção de ferramentas reflexivas e inovadoras. A resignificação da teoria e práxis gerencial integrou ferramentas metodológicas com enfoque transpessoal, fortalecendo a tomada de decisões éticas e estratégicas (Cascio, 2020; Drucker, 2014; Porter, 2008; Romero, 2022).

**Categoria: Método Stella da liberdade organizacional.** O auxiliar docente evidenciou que aplicou o Método Stella integrando progressivamente as suas seis fases: Silêncio Interior, Transcendência, Elevação Vibracional, Libertação, Luz da Alma e Ação Consciente (Ficha Etnográfica 3, Fundaunamor, 2025, p. 9). Estas práticas promoveram resiliência, autogestão, coerência ética e cultura de confiança. A resignificação da teoria e práxis gerencial técnica consolidou uma liderança consciente, autónoma e orientada para o propósito coletivo (Cascio, 2020; Pereira, 2016; Romero y Piña, 2024; Wilber, 1990).

## Discussão

### Análise, discussão e contrastação dos resultados: resignificação da teoria e práxis gerencial em ambientes BANI

**Gestão Educativa Consciente: Ética, atenção plena e inovação.** As três gestões evidenciaram a resignificação da teoria e práxis gerencial centrada na ética e na atenção plena, respondendo à fragilidade e complexidade do ambiente BANI. O coordenador alinhou objetivos com valores institucionais, a docente promoveu decisões humanizadas e o auxiliar docente aplicou atenção plena nos processos técnicos. Estes achados refletiram a resignificação da práxis gerencial, substituindo modelos reativos por uma consciência reflexiva (Cascio, 2020; Hernández et al., 2014; Denzin & Lincoln, 2017).

**Desenvolvimento Humano Organizacional: bem-estar e comunicação assertiva.** A gestão na Fundaunamor refletiu capacidade de resposta face à pressão, resiliência mediante cooperação e aplicação de inovação metodológica ante a complexidade e incerteza. Isto evidenciou que a ressig-



nificação da teoria e prática gerencial permitiu transformar a incerteza em oportunidade, consolidando uma liderança adaptativa e emocionalmente inteligente (Cascio, 2020; Cobo, 2023).

**Ambientes BANI: resiliência e adaptabilidade.** O coordenador integrou práticas contemplativas, a docente harmonizou ser, sentir e fazer, e o auxiliar docente aplicou consciência transpessoal em decisões éticas. Esta integração configurou a ressignificação da teoria e prática gerencial em direção a uma liderança transpessoal, fortalecendo a coerência interior e a autogestão face aos ambientes BANI (Cascio, 2020; Wilber, 1990; Torralba, 2010; Romero y Piña, 2024).

**Administração educativa transpessoal consciente (AETC): propósito, autogestão e conexão interior.** O coordenador integrou práticas contemplativas, a docente harmonizou ser, sentir e fazer, e o auxiliar docente aplicou consciência transpessoal em decisões éticas. Esta integração configurou a ressignificação da teoria e prática gerencial em direção a uma liderança transpessoal, fortalecendo a coerência interior e a autogestão face aos ambientes BANI (Cascio, 2020; Wilber, 1990; Torralba, 2010; Romero y Piña, 2024).

**Neurointeligência transpessoal: autorregulação emocional e liderança empática.** As gestões aplicaram respiração consciente, mindfulness e gestão emocional para manter equilíbrio face à ansiedade e à não linearidade. Este achado confirmou que a ressignificação da teoria e prática gerencial integra a neurociência e consciência ética, fortalecendo a empatia e a tomada de decisões estratégicas (Cascio, 2020; Goleman, 2020; Pascual, 2001; Siegel, 2020).

**Comportamento organizacional: relações horizontais e coesão.** Evidenciou-se que as relações horizontais e a comunicação empática mitigaram a incompreensibilidade e fragilidade do ambiente BANI. A ressignificação da teoria e prática gerencial em direção a uma liderança colaborativa e distribuída, fortalecendo a confiança grupal e a cooperação institucional (Cascio, 2020; Mintzberg, 2017; Robbins & Judge, 2018; Salas, Rico, & Passmore, 2017).

**Aprendizagem organizacional: comunidades de prática e aprendizagem contínua.** As três gestões promoveram Comunidades de Prática e espaços de coaprendizagem que sustentaram a resiliência institucional ante a não linearidade e complexidade. A ressignificação da teoria e prática gerencial como um processo de aprendizagem consciente e colaborativo, alinhando a gestão educativa com a inovação e adaptação ao ambiente BANI (Cascio, 2020; Senge, 2006; Nonaka & Takeuchi, 2019; Argyris, 1999).

**Caixa de ferramentas para a gestão educativa: inovação e competências conscientes.** O uso de metodologias ativas, matrizes éticas e protocolos de autoconhecimento permitiu enfrentar a volatilidade e ansiedade BANI com criatividade ética. Isto refletiu a ressignificação da teoria e prática gerencial, incorporando inovação, enfoque transpessoal e melhoria contínua (Cascio, 2020; Drucker, 2014; Porter, 2008; Romero, 2022).

**Método Stella da liberdade organizacional: liderança ética e ação consciente.** Finalmente, a integração de Silêncio Interior, Transcendência, Elevação Vibracional, Liberação, Luz da Alma e Ação Consciente permitiu gerir a fragilidade, complexidade e incerteza BANI. A ressignificação da teoria e prática gerencial consolidando uma liderança ética, autônoma e orientada ao propósito, harmonizando o individual e o institucional (Cascio, 2020; Pereira, 2016; Wilber, 2005; Romero y Piña, 2024).

Em consequência, a partir da sistematização etnográfica nos três níveis da Fundaunamor, desenvolveu-se a Teoria Substantiva da Administração Educativa Transpessoal Consciente (AETC), evidenciando que os líderes integraram propósito, autogestão, conexão interior, neurointeligência transpessoal e liderança ética e empática. Da mesma forma, estas práticas, juntamente com atenção plena, cooperação horizontal, aprendizagem organizacional e o Método Stella da Liberdade Organizacional, transformaram a gestão em direção a um modelo consciente, humanizado e adaptativo face à fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade dos ambientes BANI ([Fichas Etnográficas 1, 2 e 3, 2025](#); [Cascio, 2020](#); [Wilber, 1990](#); [Romero, 2022](#); [Romero y Piña, 2024](#); [Goleman, 2020](#); [Senge, 2006](#)).

### Conclusões

Em síntese, a aplicação da Administração Educativa Transpessoal Consciente (AETC) permitiu a resignificação da teoria e da práxis gerencial na Fundaunamor, promovendo liderança ética, atenção plena e resiliência em ambientes BANI. Esta transformação sustentou-se em estratégias orientadas para o desenvolvimento humano integral, a comunicação empática e a colaboração institucional. Da mesma forma, a integração do Método Stella da Liberdade Organizacional fortaleceu a coerência ética, a autogestão e a adaptabilidade consciente. Em conjunto, os achados evidenciam uma gestão mais humana, consciente e sustentável, cujas contribuições resultam transferíveis para outros contextos organizacionais e constituem uma base para futuras investigações em cenários complexos e mutáveis.

80

**Privacidade:** Não se aplica.

**Financiamento:** Este trabalho não recebeu nenhum tipo de financiamento.

**Declaração sobre o uso de inteligência artificial:** A autora do presente artigo declara que não utilizou Inteligência Artificial em sua elaboração.

### Referências

- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. 2da edición, Editorial Wiley.
- Bolívar, A. (2016). Educar Democráticamente para una Ciudadanía Activa. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 5, 69-87. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/671304/RIEJS\\_5\\_4.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/671304/RIEJS_5_4.pdf?sequence=1)
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. 6th ed. Jossey-Bass. DOI:10.1002/9781119281856
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources*. 11 ed. Editorial McGraw-Hill Education.
- Cascio, W. F. (2020). Leading in a BANI world: Managing anxiety and complexity in organizations. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 45(3), 210–225. <https://doi.org/10.1002/job.2487>
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (10.ª ed.). McGraw-Hill.

- Cobo, C. & Morave, J. (2023). *Aprendizaje invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*. UBE colección Transmedia.
- Creswell, J. & Poth, Ch. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Denzin, N. K. (2009). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE handbook of qualitative research*. 5th ed. Sage Publications.
- Doria, C. (2021). *Inteligencia transpersonal y conciencia expandida*. Gaia Ediciones
- Drago-Severson, E. (2012). *Helping Educators Grow: Strategies and Practices for Leadership Development*. Harvard Education Press.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315747453>
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Ediciones Pedagógicas Chilenas
- Edmondson, A. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Wiley.
- Ficha Etnográfica 1, (2025). *Entrevista realizada al Coordinador de diplomado, Alta gerencia*. Fundación Internacional Universidad del Amor (Fundaunamor), Documento confidencial.
- Ficha Etnográfica 2, (2025). *Entrevista realizada al Docente, Gerencia Lider*. Fundación Internacional Universidad del Amor (Fundaunamor), Documento confidencial.
- Ficha Etnográfica 3, (2025). *Entrevista realizada al Auxiliar Docente, Gerencia Técnica*. Fundación Internacional Universidad del Amor (Fundaunamor), Documento confidencial.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project*. 2nd ed. Sage Publications.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Paidós.
- Fundación Internacional Universidad del Amor, (FUNDAUNAMOR), (2019, 29 de septiembre). <https://funiversidaddelamor.wordpress.com/>
- García, B. C, Castro, K., Bravo, J., Zomoza, C. e Cool, E. (2023). *Desarrollo organizacional y su proceso de gestión en las instituciones educativas*. *Revista científico - profesional*, 8(7), 198-218. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewiatNLD9eqQAxUDSzABHSmONIEQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F9234494.pdf&usg=AOvVaw1rcUG6kucYpOEArL7PI3s5&opi=89978449>

- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence 2.0: Leading with empathy in a complex world*. Bantam Books.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hernández, R., Fernández, C. e Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6th ed. Mc-Graw Hill.
- Immordino, Ma. e Damasio, A. (2007). *Sentimos, luego aprendemos: la relevancia de la neurociencia afectiva y social para la educación*. Compilación de revistas Sociedad Internacional de Mente, Cerebro y Educación y Blackwell Publishing, In. 1(1). <https://doi.org/10.1111/j.1751-228X.2007.00004.x>
- Kvale, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. 2nd ed. Sage Publications.
- Llinás, R. (2003). *El cerebro y el mito del yo*. Norma.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2022). *Leadership: Theory, application, & skill development*. 7th ed. Cengage Learning.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning*. 3rd ed. Nicholas Brealey Publishing.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* 3rd ed. Sage Publications.
- Mintzberg, H. (2017). *Managing the myths of health care*. Berrett-Koehler.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Pascual, L. A. (2001). El cerebro que toca música y es cambiado por ella. *Revista Ann N y Acad Sci*. 930:315-29. DOI: 10.1111/j.1749-6632. 2001.tb05741.
- Pennel, L. (2023). *Liderazgo transformacional en educación: un enfoque integral para el éxito educativo*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28815.56489>
- Pereira, L. (2016). *Sistematización Etnográfica*. Fondo Editorial UNERMB.
- Porter, M. (2008). *On competition*. Harvard Business Review Press.
- Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Organizational behavior*. 18th ed. Pearson.
- Rodríguez, D. e Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Revista de Educación*, 24(46). 73-90. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiLrr6L38WRAXoGTQIHcKJN0YQFnoECBsQAQ&url=https%3A%2F%2Frevistas.pucp.edu.pe%2Findex.php%2Feducacion%2Farticle%2Fview%2F12245&usg=AOvVaw15lyqy8b9gz8FPLz1MUHIC&opi=89978449>
- Román, C. K., Calderón, C. J., Alcívar, T. C. e Calderón, Ch. Ma. (2025). Liderazgo transformacional y su impacto en la innovación educativa en Ecuador: una revisión sistemática. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1630004>

- Romero, B. (2022). Competencias interpersonales de la inteligencia emocional. Caso: Complejo Petroquímico Ana María Campos del Municipio Miranda, Venezuela. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 3(6), 61-70. <https://doi.org/10.59654/fzjtpj44>
- Romero, L. B. L. y Piña, B. M. E. (2024). Administración transpersonal: la nueva tendencia en el mundo empresarial. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 5(10), 199-207. DOI: 10.59654/an7cx668
- Rondón, M. e Ammar, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165. [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1010-29142016000200008](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142016000200008)
- Salas, E, Rico, R. e Passomre, J, (2017). *El manual Wiley de la psicología del trabajo en equipo y los procesos colaborativos*.
- Scharmer, O. C. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Corona.
- Siegel, D. J. (2020). *The developing mind: How relationships and the brain interact to shape who we are* (3rd ed.). Guilford Press.
- Spradley, J. P. (2016). *The ethnographic interview* (Revised ed.). Waveland Press.
- Spreitzer, G. M. & Cameron, K. S. (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001>
- Torralba, F. (2010). *Inteligencia espiritual*. Herder.
- Tshetshe, N. (2025). *Recognising "being" in the BANI world*. *ResearchGate Preprint*. [https://www.researchgate.net/publication/388200795\\_Recognising\\_Being\\_in\\_the\\_BANI\\_world](https://www.researchgate.net/publication/388200795_Recognising_Being_in_the_BANI_world)
- Wilber, K. (1990). *El espectro de la conciencia*. Kairós.
- Zohar, D y Marshall, I. (2000). *El liderazgo espiritual*. Editorial Bloomsbury.

Data de receção do artigo: 1 de outubro de 2025.

Data de aceitação do artigo: 29 de outubro de 2025.

Data de aprovação para maquetização: 5 de novembro de 2025.

Data de publicação: 10 de janeiro de 2026.

---

#### Notas sobre a autora

\* Beisy Lisbeth Romero Luzardo é Doutora em Ciências Gerenciais pela Universidade Latino-americana e do Caribe. PhD. em Ressignificação da Teoria e Prática Gerencial pela Universidade Yacambú. Coach Ontológico Organizacional pelo Instituto de Coaching Internacional. Coordenadora da Chefia de Administração da Fundação Internacional Universidade do Amor. E-mail: beisy1310@gmail.com