

Top Ser Humano 2026
Categoria Conhecimento

Sem Chefe, Com Propósito:
Um Estudo de Caso sobre a Implementação da Holacracia
na Blow Franquias

[Juliana de Carvalho]

Porto Alegre, 2026

SINOPSE

E se uma empresa de franquias decidisse, desde o primeiro dia, não ter chefes? Foi exatamente essa escolha que os fundadores da Blow Franquias fizeram. Inspirados pelo livro de Brian Robertson sobre holocracia, Rômulo Figurelli e Gabrielle Bernardo construíram uma organização onde autoridade e responsabilidade pertencem a quem faz o trabalho — não a quem ocupa o cargo mais alto.

Este estudo de caso registra sete anos de implementação da holocracia na equipe interna da sede da Blow, rede brasileira de salões de beleza com 64 unidades vendidas e 32 em funcionamento no Brasil, sediada em Porto Alegre/RS. São 23 colaboradores que vivem diariamente práticas que pouquíssimas organizações brasileiras ousariam adotar: cada um define o próprio salário, qualquer pessoa pode propor o desligamento de um colega, e as políticas da empresa nascem das reuniões da equipe — não da diretoria.

O maior desafio: integrar profissionais formados em culturas hierárquicas. A resposta da Blow combina governança, Comunicação Não Violenta e o papel dos colaboradores mais antigos como referências culturais.

Contato:

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Motivação

O setor de beleza brasileiro é um dos mais vibrantes e competitivos do país. Inserida nesse cenário, a Blow Franquias nasceu com uma proposta clara: democratizar ao público feminino escovas em cabelos por meio de um modelo de franquias que hoje conta com 64 unidades vendidas e 32 em pleno funcionamento, distribuídas pelo Brasil, com sede em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.

Mas antes de se tornar o que é hoje, a Blow nasceu de uma convicção. Seus fundadores e CEOs, Rômulo Figurelli e Gabrielle Bernardo, carregavam uma experiência comum a muitos profissionais brasileiros: haviam trabalhado em organizações marcadas pela cultura do "manda quem pode, obedece quem tem juízo" — ambientes onde a hierarquia definia não apenas a estrutura, mas também os limites do que cada pessoa podia pensar, decidir e criar. Essa

vivência gerou neles uma vontade clara: construir algo diferente. Uma organização onde as pessoas tivessem autonomia real e responsabilidade genuína sobre o próprio trabalho.

Foi nesse espírito que, ao se depararem com o livro de Brian Robertson — Holocracia: o novo sistema de gestão que propõe o fim da hierarquia —, os fundadores reconheceram no modelo a resposta para o que buscavam. A holocracia não foi adotada como solução para um problema pontual, nem como resposta ao crescimento da rede. Ela nasceu junto com a Blow — como uma escolha de valores, uma forma de dizer que era possível construir uma organização onde autoridade e responsabilidade andam juntas, distribuídas entre as pessoas que fazem o trabalho acontecer (ROBERTSON, 2016).

Com o apoio de uma consultoria especializada, a Blow construiu ao longo de aproximadamente sete anos uma constituição interna, círculos, papéis, domínios e políticas formalizadas. Desenvolveu também práticas únicas de autogestão — como a autorremuneração, a transparência salarial e o Círculo de Contratos — que serão detalhadas ao longo deste trabalho. Este estudo de caso tem como propósito registrar, analisar e compartilhar essa experiência, contribuindo para o campo da gestão de pessoas com uma perspectiva ainda pouco explorada na literatura: a aplicação da holocracia na equipe interna de uma franqueadora brasileira do setor de beleza.

1.2 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de implementação da holocracia como modelo de autogestão na Blow Franquias, identificando os desafios, aprendizados e resultados parciais obtidos.

Os objetivos específicos são:

- Descrever o modelo holacrático e seus princípios fundamentais;
- Mapear as etapas de implementação realizadas na Blow Franquias;
- Identificar os desafios específicos de aplicar autogestão na equipe interna de uma franqueadora;
- Apresentar os resultados e aprendizados parciais.

1.3 Justificativa

O mundo do trabalho passou por transformações profundas nas últimas décadas. A globalização, a aceleração tecnológica e, mais recentemente, os impactos da pandemia de Covid-19 redesenharam as expectativas de trabalhadores e organizações em todo o mundo. Modelos rígidos de gestão, baseados em controle, previsibilidade e hierarquias fixas, têm demonstrado crescente dificuldade em responder à velocidade das mudanças e às novas demandas de profissionais que buscam autonomia, propósito e pertencimento no trabalho.

(HAMEL; ZANINI, 2020).

Pesquisa realizada pela consultoria McKinsey com 1.900 executivos apontou que 82% das organizações passaram por algum tipo de redesenho estrutural nos últimos três anos, evidenciando que o modelo hierárquico tradicional já não dá conta da complexidade do ambiente organizacional contemporâneo (FAJARDO, 2018, apud CRESPO, 2019). Nesse contexto, modelos de gestão descentralizados — como a holocracia — emergem como alternativas concretas para organizações que precisam ser mais ágeis, mais humanas e mais capazes de liberar o potencial de suas equipes.

No Brasil, esse movimento ainda encontra resistência cultural significativa. Fischer (2002) observa que a gestão de pessoas no país carrega marcas de uma cultura historicamente paternalista e centralizadora, o que torna a adoção de modelos de autogestão um desafio cultural antes de ser um desafio estrutural. Estudar experiências brasileiras reais de implementação da holocracia é, portanto, uma contribuição relevante para o avanço do campo — tanto academicamente quanto para profissionais e organizações que buscam referências práticas.

A holocracia tem sido estudada predominantemente em startups e empresas de tecnologia — organizações que nascem com estruturas horizontais e culturas abertas à experimentação (CRESPO, 2019). A aplicação desse modelo em uma franqueadora do setor de beleza representa um campo ainda pouco explorado na literatura acadêmica brasileira, o que torna este estudo uma contribuição original. O setor de franquias é um dos mais relevantes da economia brasileira — segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o segmento movimenta bilhões de reais anualmente e emprega milhões de pessoas em todo o país. Compreender como modelos inovadores de gestão podem ser aplicados nesse contexto é uma agenda de pesquisa com alto potencial de impacto.

Para Robertson (2016), a holocracia é especialmente indicada para organizações inseridas em ambientes de alta complexidade e que precisam responder rapidamente às mudanças. Uma franqueadora em crescimento acelerado, com dezenas de unidades distribuídas pelo Brasil e uma equipe interna que precisa tomar dezenas de decisões diárias, se encaixa com precisão nesse perfil. Estudar como esse modelo funciona nesse contexto específico contribui para ampliar o repertório acadêmico e prático sobre autogestão no Brasil — e oferece referências concretas para outras organizações do setor que considerem trilhar caminho semelhante.

1.4 Referencial Teórico

Este trabalho fundamenta-se em autores que abordam a holocracia, a autogestão e as transformações nas estruturas organizacionais contemporâneas.

Robertson (2016) é a referência central sobre holocracia, estabelecendo seus fundamentos práticos. Laloux (2017) situa o modelo dentro de uma visão evolutiva das organizações, propondo a autogestão como pilar das chamadas organizações Teal. Hamel e Zanini (2020) criticam o modelo burocrático e defendem estruturas mais descentralizadas e humanas. Morgan (2007) contribui com a metáfora das organizações como organismos vivos, e Chiavenato (2014) fundamenta os princípios da descentralização.

No campo empírico, Crespo (2019) traz evidências brasileiras sobre holocracia em estudo de caso qualitativo. Rosenberg (2006) embasa a prática da Comunicação Não Violenta adotada pela Blow. Fischer (2002) contextualiza os desafios culturais da gestão de pessoas no Brasil. Timmerman (2016) e Majchrzak (2018), ambos citados em Crespo (2019), analisam os desafios e benefícios da implementação holacrática em organizações que buscam maior adaptabilidade.

1.5 Metodologia

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso único, de natureza qualitativa, desenvolvido a partir da experiência da própria autora como membro da equipe interna da Blow Franquias. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma ferramenta de investigação científica especialmente adequada para a compreensão de fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto real — condição que se aplica diretamente a este estudo, no qual a pesquisadora integra a organização analisada há mais de dois anos.

A coleta de dados foi realizada por meio de duas fontes principais. A primeira é a observação participante — a autora vivenciou diretamente todas as fases do processo de implementação da holocracia na Blow, acumulando um repertório de experiências, percepções e aprendizados que constituem evidência qualitativa relevante. A segunda fonte é a análise documental de registros internos da organização, incluindo a constituição holacrática da Blow, políticas, domínios, papéis e círculos formalizados ao longo do processo.

Para a fundamentação teórica, foi realizado levantamento bibliográfico com autores nacionais e internacionais que abordam holocracia, autogestão e modelos organizacionais contemporâneos, conforme descrito na seção 1.4.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 O Que É Holocracia

Durante séculos, as organizações foram estruturadas com base em um modelo herdado da Revolução Industrial: alguém no topo decide, e os demais executam. Chiavenato (2014) explica

que nesse formato centralizado, as decisões percorrem longos caminhos hierárquicos antes de chegar a quem está diretamente envolvido com o problema, o que compromete a agilidade e o aproveitamento do potencial humano disponível na organização.

Foi justamente para superar essa limitação que Brian Robertson desenvolveu a holocracia. Segundo Robertson (2016), o modelo tradicional se apoia na ilusão de que é possível prever e controlar o futuro organizacional a partir do topo. Quando a realidade contraria esse plano — o que inevitavelmente acontece —, a organização se vê obrigada a se reorganizar, perdendo tempo e energia. A holocracia propõe o caminho inverso: em vez de tentar eliminar as tensões antes que aconteçam, o sistema as acolhe como sinais úteis e cria mecanismos para que sejam resolvidas por quem está mais perto delas.

Na prática, o modelo funciona por meio de quatro elementos que Robertson (2016, p. 26) descreve como essenciais: "Uma constituição, que estabelece as 'regras do jogo' e redistribui a autoridade; uma nova maneira de estruturar a organização e definir o papel das pessoas e suas esferas internas de autoridade; um processo de tomada de decisão ímpar para atualizar regras e autoridades; um processo de reunião para manter as equipes em sincronia e realizar o trabalho em conjunto."

Um dos aspectos mais inovadores da holocracia é a substituição dos cargos tradicionais por papéis. Cada pessoa pode assumir múltiplos papéis simultaneamente, e cada papel pode ser compartilhado por diferentes pessoas — o que rompe com a lógica de que a identidade profissional de alguém se resume ao título do seu cargo (ROBERTSON, 2016). Os papéis são dinâmicos: surgem, se transformam e se encerram conforme as necessidades reais da organização.

Esses papéis se organizam dentro de círculos — grupos autogeridos que controlam, medem e executam seu próprio trabalho. A estrutura resultante é chamada de holarquia: assim como o corpo humano é formado por células que compõem órgãos, que por sua vez integram sistemas maiores, na holocracia os papéis formam círculos, e os círculos se encaixam em estruturas progressivamente maiores, cada qual com autonomia dentro de seu escopo (ROBERTSON, 2016). Morgan (2007) reforça essa visão ao argumentar que compreender as organizações como organismos vivos — interdependentes e em constante adaptação ao ambiente — é fundamental para gestores que buscam modelos mais orgânicos e flexíveis.

A coordenação entre os membros ocorre por dois tipos de reuniões. As reuniões táticas tratam do trabalho operacional do dia a dia, gerando projetos e ações concretas. Já as reuniões de governança têm foco na estrutura do círculo, atualizando papéis e políticas conforme as tensões identificadas pelos próprios membros (ROBERTSON, 2016). Todos os integrantes que possuem algum papel no círculo participam de ambas — o que por si só já representa uma ruptura significativa com o modelo tradicional de reuniões fechadas entre líderes.

No campo teórico, Laloux (2017) oferece uma lente complementar ao situar a holocracia dentro

de um estágio evolutivo mais amplo das organizações. Para o autor, as organizações que alcançam o que ele denomina estágio "Teal" operam com base em três pilares: autogestão, que elimina a necessidade de hierarquia para a tomada de decisões; integralidade, que convida as pessoas a trazerem para o trabalho não apenas suas competências técnicas, mas também sua intuição, criatividade e dimensão emocional; e propósito evolutivo, pelo qual a organização não é dirigida apenas por metas financeiras, mas por um senso genuíno de direção e contribuição.

No contexto brasileiro, Crespo (2019) investigou uma empresa de tecnologia em São Paulo que adota o modelo holacrático desde sua fundação. Os resultados mostraram uma organização sem hierarquia formal, com liderança que surge de forma espontânea conforme as demandas de cada projeto, e uma cultura sustentada por três valores centrais: transparência, colaboração e responsabilidade compartilhada. O estudo evidenciou ainda que, nesse modelo, a tomada de decisão tende a ser mais ágil justamente porque não precisa percorrer níveis hierárquicos — ela acontece onde o problema está.

Em síntese, a holocracia não se propõe a eliminar toda forma de estrutura, mas a redesenhá-la de dentro para fora. Como sintetiza Crespo (2019), trata-se de um modelo que descentraliza e redistribui o poder de decisão, reduz a burocracia e cria condições para que as pessoas desenvolvam autonomia, responsabilidade e senso de propósito compartilhado — características cada vez mais necessárias em ambientes organizacionais complexos e em constante transformação.

2.2 Holocracia na Equipe Interna de uma Franqueadora: O Contexto da Blow Franquias

Antes de analisar o processo de implementação da holocracia na Blow Franquias, é importante delimitar claramente o escopo deste estudo. A autogestão descrita neste trabalho refere-se exclusivamente à equipe interna da sede franqueadora — um grupo de 23 colaboradores que compõem o time central da organização. Não se trata, portanto, de uma mudança na relação entre franqueador e franqueados, nem de uma alteração no modelo operacional das unidades da rede.

Essa distinção é relevante porque o modelo de franquias, por natureza, pressupõe padronização e controle. O franqueador define os padrões, os processos e a identidade da marca; os franqueados os seguem. Essa lógica é estruturalmente hierárquica e necessária para garantir a consistência da rede (CHIAVENATO, 2014). O desafio da Blow foi, portanto, diferente: implementar autogestão não na relação com os franqueados, mas no coração da própria organização — na equipe que pensa, cria, decide e sustenta toda a rede.

Esse contexto torna o case inovador por duas razões. Primeiro, porque a literatura sobre holocracia se concentra majoritariamente em startups e empresas de tecnologia — ambientes que já nascem com cultura mais horizontal e menos processos estabelecidos (CRESPO, 2019; ROBERTSON, 2016). Aplicar o modelo em uma franqueadora, organização que por definição

opera com estruturas mais rígidas voltadas à replicação de um padrão, representa um campo ainda pouco explorado academicamente. Segundo, porque uma sede que opera com autogestão tende a se relacionar de forma diferente com toda a sua rede — mais colaborativa, mais aberta ao diálogo e mais capaz de ouvir os franqueados como parceiros.

A decisão de adotar a holocracia partiu dos próprios fundadores da Blow, Rômulo Figurelli e Gabrielle Bernardo, motivada não por uma crise ou por um problema específico, mas por uma escolha de valores: construir desde o início uma organização onde autoridade e responsabilidade andam juntas. Para viabilizar a transição, a Blow contratou uma consultoria especializada. Essa escolha está alinhada com o que Fowler (2018, apud CRESPO, 2019) aponta em seus estudos: a implementação correta da holocracia exige conhecimento profundo da teoria e da prática do sistema, e a contratação de consultores externos é um caminho frequentemente adotado por organizações que desejam estruturar o processo com mais segurança e consistência.

Hamel (2011, apud CRESPO, 2019) defende que modelos de autogestão incentivam todos os membros da organização a desenvolverem suas habilidades e assumirem responsabilidades de forma genuína — não por obrigação hierárquica, mas por pertencimento e propósito. É exatamente esse movimento que a Blow buscou iniciar: transformar uma equipe que executava tarefas em parceiros que pensam, decidem e co-constroem a organização.

2.3 A Blow Franquias: Perfil da Organização

A Blow Franquias é uma rede brasileira de salões de beleza especializada em cabelo, com foco exclusivo no público feminino. Fundada há aproximadamente sete anos, a empresa construiu uma trajetória de crescimento expressivo no setor de beleza, consolidando-se como uma rede de abrangência nacional com 64 unidades vendidas e 32 em pleno funcionamento, distribuídas pelo Brasil. Sua sede está localizada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, onde funciona a equipe interna de 23 colaboradores responsável por pensar, estruturar e sustentar toda a operação da rede.

O setor de beleza no Brasil é um dos mais dinâmicos e resilientes da economia. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o segmento de saúde, beleza e bem-estar figura consistentemente entre os que mais crescem dentro do ecossistema de franquias no país, impulsionado pelo comportamento do consumidor brasileiro, que historicamente mantém os gastos com beleza mesmo em períodos de retração econômica. Inserida nesse contexto, a Blow opera em um mercado competitivo, com alto volume de atendimentos, perfil de cliente exigente e necessidade constante de atualização de serviços, experiência e tecnologia.

Essa dinâmica de mercado impõe desafios diretos à equipe da sede. Em uma rede com dezenas de unidades espalhadas pelo país, a franqueadora precisa tomar decisões com

agilidade, manter a identidade da marca, apoiar os franqueados e, ao mesmo tempo, inovar continuamente. Para uma equipe de 23 pessoas, isso exige que cada integrante atue com alto grau de autonomia e responsabilidade, sem depender de longas cadeias de aprovação para agir.

A escolha pela holocracia, portanto, não foi aleatória. Ela respondeu a uma necessidade concreta: criar uma equipe interna mais engajada, autônoma e capaz de se mover com a velocidade que o crescimento da rede exigia. A Blow não buscava apenas uma ferramenta de gestão — buscava uma nova forma de se organizar como time.

2.4 O Processo de Implementação

A implementação da holocracia na Blow Franquias é um processo que se estende por aproximadamente sete anos, iniciado quando a organização ainda contava com uma equipe reduzida e estruturalmente mais simples. Essa característica foi determinante para o início da jornada: em times menores, a adesão a novos modelos de gestão tende a ser mais fluida, pois as relações são mais diretas, a comunicação mais ágil e a resistência cultural menos consolidada. Robertson (2016) observa que a holocracia evolui por tentativa e erro, e que os primeiros ciclos de implementação são justamente os mais importantes para estabelecer a cultura e os hábitos que sustentarão o sistema ao longo do tempo.

Ao longo desse período, a Blow construiu os pilares estruturais do modelo holacrático. Hoje a organização conta com uma constituição formalizada — o documento que estabelece as regras do jogo e redistribui a autoridade —, além de políticas, domínios, círculos e papéis definidos para sua equipe interna. Esse conjunto representa um grau significativo de maturidade na implementação, pois vai além do discurso e se traduz em estrutura operacional concreta (ROBERTSON, 2016). A consultoria contratada foi fundamental para estruturar esse processo com rigor metodológico, evitando que a implementação ficasse restrita a conceitos abstratos sem aplicação prática.

No entanto, o crescimento da rede trouxe consigo um desafio que a teoria sobre holocracia frequentemente aponta como um dos mais críticos: a chegada de novos colaboradores formados em ambientes hierárquicos tradicionais. À medida que a Blow expandiu sua operação e passou a buscar no mercado profissionais com experiência no setor de franquias, incorporou pessoas acostumadas a trabalhar dentro de cadeias de comando definidas — onde há um chefe que decide, aprova e direciona. Esse perfil profissional, embora tecnicamente qualificado, carrega uma forma de operar que entra em tensão direta com os princípios da autogestão.

Timmerman (2016, apud CRESPO, 2019) destaca que a adaptação cultural é um dos maiores desafios da implementação holacrática, e que ela exige esforço coletivo contínuo de todos os membros da organização. Não basta que o modelo esteja estruturado no papel — ele precisa ser vivido no dia a dia, nas decisões pequenas, nas reuniões, na forma como cada pessoa

ocupa seus papéis. Quando parte da equipe opera com a lógica da hierarquia enquanto outra opera com a lógica da autogestão, cria-se uma tensão interna que precisa ser reconhecida e trabalhada ativamente.

Esse cenário é, na prática, um retrato fiel do que muitas organizações enfrentam ao tentar escalar modelos de autogestão: o sistema funciona bem em ambientes pequenos e com equipes alinhadas culturalmente, mas encontra resistência quando a organização cresce e precisa integrar perfis diversos (BERNSTEIN et al., 2016, apud CRESPO, 2019). A Blow vive essa tensão de forma concreta, e o fato de reconhecê-la abertamente neste trabalho é em si um indicador de maturidade organizacional.

Um dado que ilustra essa realidade é o fato de que a colaboradora com maior tempo de casa na organização — e, portanto, a que mais vivenciou a construção do modelo desde o início — é também a autora deste estudo de caso. Essa posição de insider confere ao trabalho uma perspectiva privilegiada: não se trata de uma análise externa, mas de um relato construído a partir da experiência acumulada ao longo de todo o processo, com acesso direto às decisões, aos avanços e às dificuldades reais da implementação.

2.5 Desafios Encontrados

Toda transformação organizacional profunda encontra resistências — e a implementação da holocracia na Blow Franquias não foi diferente. Ao longo dos sete anos de processo, dois desafios se destacaram como os mais significativos: a resistência cultural trazida por novos colaboradores e a dificuldade de exercer responsabilização sem uma cadeia de comando formal.

2.5.1 O choque entre culturas

O primeiro e mais persistente desafio surgiu com o crescimento da organização. À medida que a Blow expandiu sua rede e precisou ampliar sua equipe interna, passou a contratar profissionais com experiência consolidada no setor de franquias — um mercado historicamente estruturado em hierarquias claras, com papéis bem delimitados e fluxos de aprovação definidos. Esses profissionais chegaram à Blow trazendo consigo não apenas competências técnicas, mas também uma forma de trabalhar profundamente enraizada na lógica do comando e controle.

Timmerman (2016, apud CRESPO, 2019) aponta que a adaptação cultural é condição indispensável para o funcionamento da holocracia, e que ela não acontece de forma automática — exige esforço coletivo, tempo e disposição genuína para reaprender como se toma decisões, como se assume responsabilidades e como se colabora sem a mediação de um chefe. Quando parte da equipe opera com essa mentalidade e outra parte ainda busca

referências hierárquicas para agir, cria-se um descompasso que afeta a fluidez dos processos e a coesão do time.

Na Blow, esse descompasso se manifestou de forma concreta: colaboradores acostumados a receber direcionamento passaram a questionar — explícita ou implicitamente — a ausência de uma figura de autoridade centralizada. Para Robertson (2016), essa é uma das tensões mais comuns no processo de implementação holacrática, e precisa ser tratada não como falha do sistema, mas como um sinal útil a ser processado nas reuniões de governança.

2.5.2 A responsabilização sem hierarquia

O segundo desafio está diretamente ligado ao primeiro. Em estruturas tradicionais, a cobrança de resultados flui naturalmente pela cadeia hierárquica: o gestor cobra o subordinado, e a responsabilidade está clara para todos. Na holocracia, essa lógica se dissolve — cada pessoa é responsável pelos papéis que assumiu, e a responsabilização acontece entre pares, dentro dos círculos (ROBERTSON, 2016).

Essa mudança, embora libertadora para quem já internalizou o modelo, pode gerar ambiguidade para quem ainda opera com a mentalidade hierárquica. A pergunta "quem vai me cobrar?" dá lugar a uma expectativa mais madura — e mais exigente: "eu sou responsável pelo meu papel, independentemente de alguém me supervisionar." Para equipes em transição, construir essa cultura de autorresponsabilidade é um processo gradual que demanda maturidade individual e suporte organizacional consistente.

2.5.3 Como a Blow tem enfrentado esses desafios

A organização adotou uma abordagem combinada para trabalhar essas resistências. As reuniões de governança têm sido utilizadas não apenas para atualizar papéis e políticas, mas também como espaço de alinhamento cultural — um momento em que as tensões podem ser nomeadas, discutidas e processadas coletivamente, conforme prevê a própria constituição holacrática. Paralelamente, conversas individuais têm sido conduzidas com colaboradores que demonstram maior dificuldade de adaptação, criando um espaço mais seguro para trabalhar resistências específicas sem expor o indivíduo diante do grupo.

A realização de treinamentos sobre autogestão também faz parte dessa estratégia, assim como o investimento em Comunicação Não Violenta (CNV), metodologia desenvolvida por Rosenberg (2006) que propõe uma forma de se comunicar baseada em empatia, escuta ativa e expressão honesta de necessidades — habilidades essenciais em um ambiente onde não há hierarquia para mediar conflitos. O suporte da consultoria especializada tem sido igualmente contínuo, oferecendo orientação técnica ao longo das diferentes fases do processo.

Outro elemento que se mostrou valioso na Blow foi a criação de uma cultura de apoio entre pares: os colaboradores com mais tempo de casa e maior familiaridade com o modelo

holacrático têm atuado como referências naturais para os mais novos, facilitando a absorção da cultura de autogestão de forma orgânica. Essa prática dialoga diretamente com o que Laloux (2017) descreve como integralidade — a ideia de que as pessoas trazem para o trabalho não apenas suas competências técnicas, mas também sua capacidade de cuidar e apoiar os colegas como parte do propósito coletivo.

2.6 Mudanças Observadas na Prática

Após sete anos de implementação, a holocracia deixou marcas concretas na forma como a equipe interna da Blow Franquias opera no dia a dia. A mudança mais visível e consistente ao longo desse período foi o crescimento do senso de responsabilidade individual — colaboradores que passaram a tratar seus papéis não como uma lista de tarefas atribuídas por alguém acima, mas como um compromisso genuíno com o propósito da organização.

2.6.1 Autorremuneração: o salário como responsabilidade coletiva

Uma das práticas mais inovadoras da Blow é o modelo de autorremuneração — um processo pelo qual cada colaborador define o próprio salário. O processo funciona da seguinte forma: o profissional preenche um formulário detalhado que inclui um autorrelato de seus resultados e crescimento, uma pesquisa de mercado que ele mesmo realiza sobre quanto sua senioridade é remunerada externamente, e a solicitação de feedbacks a colegas que são clientes diretos de suas entregas, informando o salário pretendido. O formulário preenchido é então publicado em um canal de comunicação acessível a toda a equipe — pois na Blow os salários são abertos: todos sabem quanto cada pessoa ganha.

Essa transparência não é apenas simbólica. Ela cria um mecanismo de responsabilização coletiva: se o salário de alguém não está condizente com sua entrega real, qualquer membro da equipe pode e deve se manifestar. Robertson (2016) descreve exatamente esse tipo de prática como um dos resultados mais sofisticados da holocracia madura — quando a organização confia às próprias pessoas a gestão de aspectos que nas estruturas tradicionais são controlados exclusivamente pela hierarquia, ela está distribuindo não apenas autoridade, mas também responsabilidade real.

2.6.2 Políticas de pausa criadas pela equipe

Outro exemplo concreto surgiu de uma reunião de governança, quando uma colaboradora trouxe uma tensão que sentia em relação ao período em que os colegas tiravam férias. A inquietação foi processada coletivamente e resultou em uma política formal: o primeiro período de férias ficou limitado a 15 dias de saída nos primeiros seis meses. A política não foi imposta pela liderança — ela nasceu da percepção de um membro da equipe, foi debatida no espaço adequado e formalizada como regra da organização.

Esse episódio ilustra com precisão o que Robertson (2016, p. 18) descreve como a essência do processo holacrático: em vez de esperar que a liderança identifique e resolva os problemas, são as próprias pessoas que sentem as tensões e as trazem para o sistema. A política resultante carrega algo que nenhuma norma imposta de cima para baixo consegue gerar — legitimidade, pois foi construída por quem vive o processo.

2.6.3 Círculo de Contratos: desligamento por decisão coletiva

Talvez o exemplo mais disruptivo da autogestão na Blow seja o Círculo de Contratos — uma estrutura que permite que qualquer membro da equipe solicite formalmente o desligamento de um colega. O pedido é encaminhado a um comitê composto por Elos Externos, responsáveis por energizar papéis e priorizar projetos, e por um representante da equipe. O caso é analisado e submetido a votação, sendo necessária maioria absoluta para que o desligamento seja aprovado.

Essa prática rompe com um dos pilares mais arraigados da gestão tradicional: a prerrogativa exclusiva da liderança de admitir e demitir. Na Blow, a continuidade de alguém na organização é uma responsabilidade compartilhada — o que reforça, de forma muito concreta, que cada pessoa é corresponsável pela saúde do time. Bernstein et al. (2016, apud CRESPO, 2019) apontam que é justamente esse nível de responsabilidade distribuída que diferencia organizações verdadeiramente holacráticas daquelas que apenas adotam o vocabulário do modelo sem transformar suas práticas.

2.6.4 O crescimento por iniciativa própria

Um exemplo igualmente significativo é o da própria autora deste estudo. Com o maior tempo de casa entre os atuais colaboradores da sede, ela vivenciou todas as fases da implementação e, ao longo do processo, assumiu novos papéis por iniciativa própria — expandindo seu escopo de atuação de forma orgânica, sem depender de uma promoção formal ou de uma decisão hierárquica. Como observa Laloux (2017), nas organizações que operam com autogestão as pessoas são convidadas a trazer para o trabalho toda a sua capacidade — não apenas a parte técnica definida por um cargo, mas também sua iniciativa, sua criatividade e seu senso de direção.

Majchrzak (2018, apud CRESPO, 2019) reforça que em ambientes holacráticos o engajamento tende a ser maior justamente porque as pessoas estão revestidas de poder real para decidir — o que gera pertencimento e responsabilidade de forma muito mais genuína do que qualquer programa de incentivo hierárquico conseguiria produzir.

A ausência de indicadores sistemáticos e formalizados para mensurar todas essas mudanças é, em si, um aprendizado relevante para a organização. Estruturar um sistema de métricas mais robusto é um dos próximos passos necessários para consolidar e comunicar com mais precisão os avanços já conquistados.

2.7 Recursos Envolvidos

A implementação da holocracia na Blow Franquias mobilizou recursos humanos e financeiros ao longo dos sete anos de processo.

2.7.1 Recursos Humanos

A equipe interna da sede da Blow é composta por 32 colaboradores, distribuídos em círculos organizados por uma combinação de áreas funcionais e projetos específicos. Cada colaborador ocupa múltiplos papéis simultaneamente — dentro do seu círculo principal e, em muitos casos, em outros círculos onde sua contribuição é necessária. Os Elos Externos, responsáveis por energizar papéis e priorizar projetos dentro de cada círculo, desempenham um papel central na coordenação do trabalho sem exercer autoridade hierárquica sobre as pessoas. Na Blow, coordenar não significa mandar — significa garantir que os papéis estejam claros e que os projetos avancem.

Os colaboradores com mais tempo de casa têm atuado como referências naturais para os mais novos, transmitindo a cultura holacrática de forma orgânica no dia a dia.

Recursos Financeiros

No campo dos investimentos financeiros, a Blow realizou dois tipos principais de aporte. O primeiro foi a contratação de uma consultoria especializada em holocracia, que acompanhou o processo de implementação oferecendo suporte metodológico, orientação na construção da constituição, definição de círculos e papéis, e facilitação das reuniões de governança nas fases iniciais. Fowler (2018, apud CRESPO, 2019) destaca que esse tipo de suporte externo é frequentemente necessário para que a implementação não se perca em interpretações equivocadas do modelo.

O segundo investimento foi a adoção do Holaspirit — software de gestão holacrática que permite registrar e visualizar a estrutura de círculos, papéis, domínios e políticas da organização, além de documentar as decisões tomadas nas reuniões de governança. Essa ferramenta é essencial para dar transparência e rastreabilidade ao sistema, especialmente em equipes que crescem e precisam que novos membros compreendam rapidamente como a organização funciona (ROBERTSON, 2016).

3. CONCLUSÃO

Este estudo de caso teve como objetivo analisar o processo de implementação da holocracia como modelo de autogestão na equipe interna da Blow Franquias, identificando os desafios,

aprendizados e resultados parciais obtidos ao longo de aproximadamente sete anos de jornada.

Os resultados indicam que a holocracia está funcionando na Blow — não de forma perfeita ou linear, mas de forma real e consistente com o que a literatura aponta sobre organizações que adotam modelos de autogestão. A organização construiu uma estrutura sólida: constituição formalizada, círculos, papéis, domínios e políticas definidos, além de práticas únicas que vão muito além do que a maioria das organizações brasileiras ousaria implementar — como a autorremuneração, a transparência salarial total e o Círculo de Contratos.

Essas práticas não são apenas inovadoras no papel. Elas revelam uma mudança profunda na relação que as pessoas estabelecem com o próprio trabalho: colaboradores que assumem papéis por iniciativa própria, que trazem tensões para as reuniões de governança e as transformam em políticas reais, que se responsabilizam coletivamente pela saúde do time. Como defende Robertson (2016), é exatamente isso que diferencia uma organização holacrática madura de uma que apenas adota o vocabulário do modelo — a diferença entre dizer que há autogestão e vivê-la nas decisões do cotidiano.

O maior desafio encontrado foi cultural: a chegada de profissionais formados em ambientes hierárquicos tradicionais criou tensões reais entre formas diferentes de operar. Timmerman (2016, apud CRESPO, 2019) já sinalizava que esse é o obstáculo mais comum e persistente na implementação holacrática. A Blow enfrentou esse desafio com uma abordagem combinada — reuniões de governança como espaço de alinhamento, conversas individuais, treinamentos em autogestão, investimento em Comunicação Não Violenta e o papel fundamental dos colaboradores mais antigos como referências culturais para os mais novos.

Um aprendizado especialmente relevante desse processo é que a holocracia exige tempo. Sete anos de implementação contínua, com apoio de consultoria especializada e ferramentas de gestão dedicadas, foram necessários para que a organização chegasse ao estágio atual de maturidade. Isso reforça o que Laloux (2017) descreve sobre as organizações Teal: a transformação não é um evento, é um processo — e demanda comprometimento genuíno da liderança e de toda a equipe.

Os fundadores da Blow, Rômulo Figurelli e Gabrielle Bernardo, tomaram uma decisão que vai na contramão da maioria das organizações brasileiras: construir desde o início uma empresa onde autoridade e responsabilidade andam juntas, distribuídas entre as pessoas que fazem o trabalho acontecer. Essa escolha de valores, inspirada na leitura de Robertson (2016), é o que sustenta o modelo até hoje — mesmo diante das resistências, das tensões e dos desafios que o crescimento inevitavelmente traz.

Como próximos passos, a Blow reconhece a necessidade de estruturar indicadores mais sistemáticos para mensurar os avanços da autogestão — engajamento, autonomia decisória, satisfação da equipe — e de fortalecer o processo de integração cultural de novos

colaboradores, garantindo que o crescimento da rede não dilua a cultura construída com tanto cuidado ao longo dos anos.

A contribuição deste case para o campo da gestão de pessoas é dupla. Do ponto de vista acadêmico, oferece uma perspectiva ainda pouco explorada na literatura brasileira: a aplicação da holocracia na equipe interna de uma franqueadora do setor de beleza. Do ponto de vista prático, demonstra que autogestão não é privilégio de startups de tecnologia — ela pode ser construída em qualquer organização que tenha coragem de escolher valores antes de escolher processos. A Blow é prova viva disso.

4. BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). Desempenho do franchising brasileiro. Disponível em: <https://www.abf.com.br>. Acesso em: 30 maio 2026.

BERNSTEIN, Ethan et al. Beyond the holacracy hype. Harvard Business Review, jul. 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>. Acesso em: 30 maio 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CRESPO, Aparecido Celso. Inovação disruptiva em gestão organizacional: um estudo de caso de uma organização holocrática. São Paulo: FECAP, 2019. Artigo de Mestrado Profissional em Administração — Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

HAMEL, Gary; ZANINI, Michele. Humanocracy: creating organizations as amazing as the people inside them. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.

LALOUX, Frederic. Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Voo, 2017.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBERTSON, Brian J. Holocracia: o novo sistema de gestão que propõe o fim da hierarquia. Tradução de Cristina Sant'Anna. São Paulo: Benvirá, 2016.

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

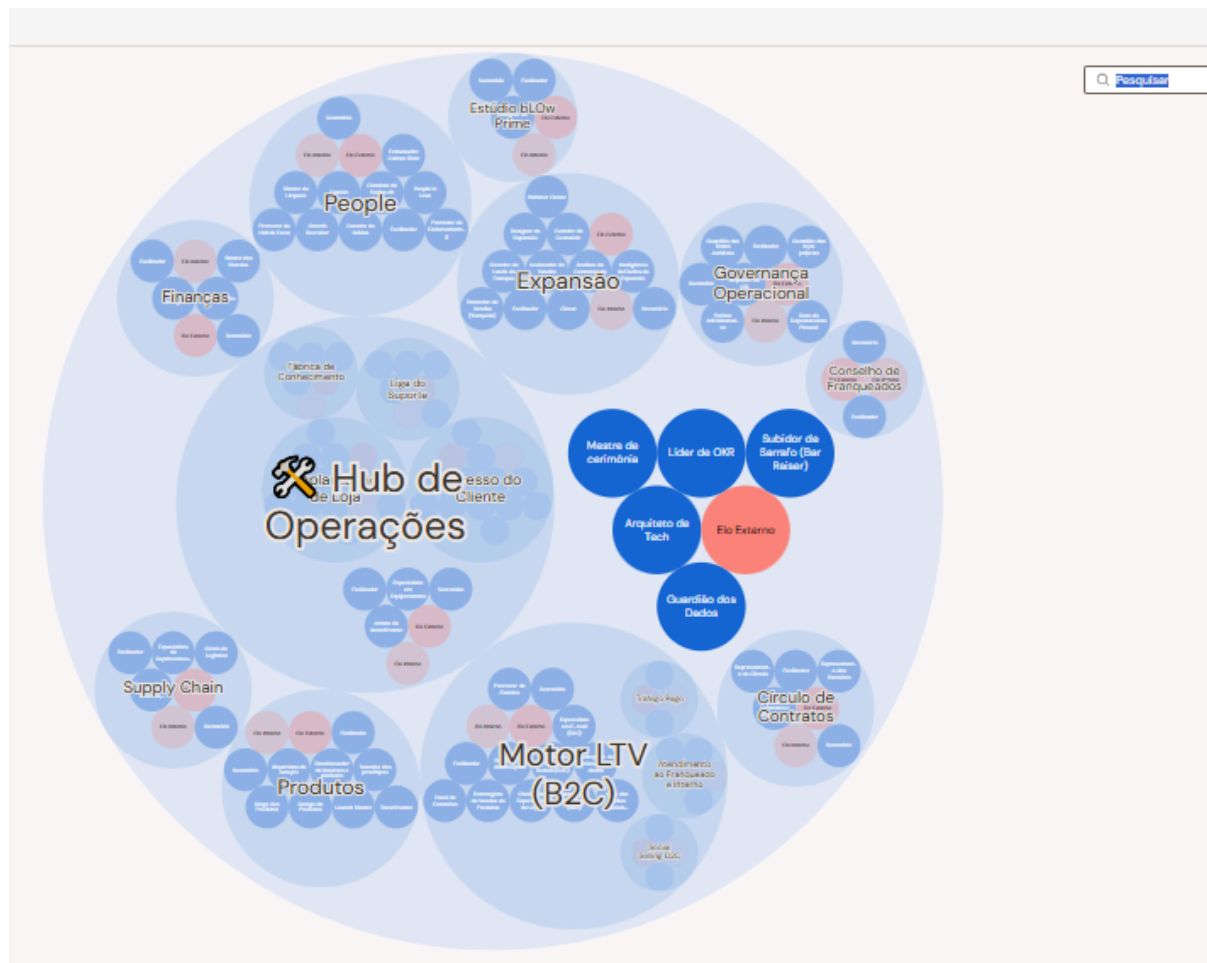
YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

5. INFORMAÇÕES DA AUTORA

Juliana Carvalho — Administradora, pós-graduada em Psicologia Organizacional e Gestão de Projetos, MBA em Gestão Ágil. Atua na Blow Franquias há três anos com foco em operações e franquias.

5. ANEXOS

Anexo A — Mapa de Círculos e Papéis da Blow Franquias



Legenda/Descrição:

Figura 1 — Estrutura holacrática da Blow Franquias, extraída do software Holaspirit em maio de 2026. O mapa representa a holarquia da organização: o círculo maior (Âncora) contém todos os demais círculos, cada um com seus papéis internos. São visíveis os círculos de Hub de Operações, People, Finanças, Expansão, Governança Operacional, Supply Chain, Produtos, Motor LTV (B2C), Estudo Blow Frens, Círculo de Contratos e Conselho de Franqueados, além dos papéis destacados em azul: Elo Externo, Líder de OKR, Mestre de Cerimônia, Arquiteto de Tech, Guardião dos Dados e Subidor de Salário (Bar Raiser). Fonte: Holaspirit — Blow Franquias, 2026.

Anexo B — Política de Desligamento por Voto de Maioria Absoluta — Círculo de Contratos

Política de Desligamento por Voto de Maioria Absoluta



Em Círculo de Contratos

Domínio : Todas as funções e as atividades no Círculo

Qualquer parceiro do Círculo da Franqueadora poderá propor o encerramento de contrato de outro parceiro. Participam deste processo, todos os membros presentes do círculo, exceto a pessoa cuja demissão está sendo proposta. Caso a proposta seja rejeitada, a identidade do proponente bem como todas outras informações da reunião serão mantidas em sigilo.

Caso EU QUEIRA propor o encerramento de contrato de outro parceiro do círculo da franqueadora, ENTÃO EU DEVO:

1. Realizar 1 feedback crítico, que considere o desligamento como uma possibilidade. Caso o comportamento/desempenho não mude, posso seguir com o próximo passo. (Desconsidero esse passo para caso entendo que estou sofrendo assédio sexual/moral);
 1. Preencher o **Formulário de Proposta de Desligamento (anônimo)**;
 2. Buscar um convite com o **Secretário** para participar da reunião deste círculo para fazer a proposta;
 3. Durante a reunião, apresentar os motivos da minha proposta;
 4. Membros fazem perguntas de esclarecimento (dúvidas);
 5. Membros oferecem reações;
 6. Membros podem objetar a solicitação;
 7. Se a proposta for aprovada, inicia-se a votação de forma anônima;
 8. Para o desligamento ser efetivado, é necessário obter maioria absoluta dos votos. Somente os integrantes do círculo podem votar.
 9. Caso a votação resulte em maioria absoluta dos votos, então o processo de aviso de encerramento de contrato está liberado para ser executado conforme acordado.

Figura 2 — Política formal do Círculo de Contratos da Blow Franquias, registrada no software Holaspirit. O documento estabelece que qualquer parceiro do círculo da franqueadora pode propor o encerramento de contrato de outro parceiro, seguindo um processo estruturado de 9 etapas: feedback crítico prévio, preenchimento de formulário anônimo de proposta de desligamento, convite ao Secretário para participar da reunião, apresentação dos motivos, perguntas de esclarecimento, reações dos membros, possibilidade de objeção, votação anônima e, caso aprovada por maioria absoluta dos integrantes do círculo, execução do

processo de encerramento. A identidade do proponente e todas as informações da reunião são mantidas em sigilo caso a proposta seja rejeitada. Fonte: Holaspirit — Blow Franquias, 2026.

Anexo C — Anexo B — Política de Desligamento por Voto de Maioria Absoluta — Círculo de Contratos

Autodeterminação de Remuneração e Padrão Contratual



Em Círculo de Contratos

Domínio : Todas as funções e as atividades no Círculo

Qualquer Parceiro tem autoridade para definir ou repactuar o valor dos seus próprios honorários e as condições da sua prestação de serviços, **DESDE QUE** cumpra integralmente as restrições:

1. **Condição de Validade (O Memorial):** A repactuação de valor só terá eficácia financeira mediante a entrega, ao papel ☐ **Arquiteto de Contratos e Remuneração**, do '**Memorial de Autodeterminação**', devidamente preenchido com as evidências do Aconselhamento realizado.
2. **Trava de Viabilidade (Os Cofres):** A alteração é automaticamente nula se o guardião financeiro da origem do recurso (@Elo Externo círculo B2C para Fundo de Propaganda e/ou ☐ **Dona do Cofre** para recursos com outros objetivos) declarar formalmente 'Risco de Insolvência' ou 'Inviabilidade de Caixa' no Memorial.
3. **Trava de Mérito (Arbitragem):** Caso haja 'Gatilhos de Conflito' de mérito (técnica ou entrega) não resolvidos no **Memorial**, a proposta fica congelada. O **Círculo de Contratos** assume a responsabilidade de arbitrar o caso, podendo, a seu critério, convocar um **Painel Ad Hoc de Pares** ou especialistas para emitir um parecer final sobre a compatibilidade do valor.
4. **Veto de Conformidade:** O papel ☐ **Arquiteto de Contratos e Remuneração** tem autoridade para vetar a implementação do novo valor caso identifique:
 - Memorial incompleto ou ausência das evidências de aconselhamento exigidas;
 - Uso de terminologia ou condições que gerem risco jurídico/trabalhista (descaracterização do modelo PJ);
 - Inconsistência entre o Memorial e as cláusulas do contrato padrão.
 - Tentativa de criar metas individuais ou vincular o valor a um título de cargo.
 - **Restrição ao Arquiteto:** O *Arquiteto de Contratos e Remuneração* **NÃO** possui autoridade para vetar valores baseados em opinião subjetiva sobre o mérito ou desempenho do parceiro, limitando seu veto exclusivamente à integridade do processo e segurança jurídica.

5. **Publicidade:** A alteração só terá eficácia financeira e será processada no fluxo de pagamentos após a publicação do link do Memorial finalizado no canal #fr-geral do Slack (ou equivalente de ampla visibilidade).

6. **Proibições de Desenho e Incentivos:** as seguintes práticas são expressamente proibidas na criação de qualquer novo acordo:

- **6.1 Metas Individuais:** É vedada a criação de bônus ou remunerações variáveis atrelados a KPIs ou metas de performance estritamente individuais (exceto modelos de vendas legado). Incentivos variáveis devem focar no sucesso coletivo ou resultado global (PLR).
- **6.2 Grades e Cargos:** É proibida a vinculação de valores de honorários a nomes de papéis ou títulos hierárquicos. A remuneração é pautada no **Indivíduo (seu impacto e perfil de risco)** e não no rótulo do papel que ele ocupa momentaneamente.
- **6.3 Desvinculação Papel-Remuneração:** O valor de um contrato é um investimento na pessoa e sua capacidade de entrega global. O parceiro deve ter liberdade para entrar ou sair de papéis no Mapa de Círculos sem que isso gere alterações automáticas em sua remuneração, preservando a fluidez da governança.

7. **Padronização Contratual:** Toda contratação ou repactuação deve utilizar, obrigatoriamente, o **Modelo de Contrato PJ Padrão**. A alteração de cláusulas estruturais (Propriedade Intelectual, Confidencialidade, Foro) é um **Domínio** do papel **Arquiteto de Contratos e Remuneração**, cuja aprovação formal deve constar no Memorial.

8. **Salvaguarda Financeira:** O reajuste automático pelo IPCA poderá ser suspenso temporariamente por decisão do Círculo Financeiro caso a bLOW entre em 'Estado de Emergência', definido objetivamente por:
a) Queda de receita bruta superior a 20% na média do último trimestre (em relação ao ano anterior); OU
b) Reserva de caixa livre inferior a 2 meses de custos fixos operacionais. A suspensão visa garantir a solvência do ecossistema e a manutenção das parcerias vigentes, sendo o reajuste retomado assim que os indicadores retornarem aos níveis de segurança.

Figura 3 — Política de Autodeterminação de Remuneração da Blow Franquias, registrada no software Holaspirit. O documento formaliza o direito de qualquer parceiro definir ou repactuar o valor dos próprios honorários, desde que cumpridas as seguintes condições e travas:

1. *Condição de Validade (O Memorial): a repactuação só tem eficácia mediante preenchimento do Memorial de Autodeterminação com evidências do aconselhamento realizado;*
2. *Trava de Viabilidade (Os Cofres): a alteração é automaticamente nula se o guardião financeiro declarar formalmente risco de insolvência ou inviabilidade de caixa;*
3. *Trava de Mérito (Arbitragem): em caso de conflitos não resolvidos, o Círculo de Contratos pode convocar um Painel Ad Hoc de Pares para emitir parecer final sobre a compatibilidade do valor;*
4. *Veto de Conformidade: o papel Arquiteto de Contratos e Remuneração pode vetar a implementação do novo valor em casos de memorial incompleto, risco jurídico/trabalhista ou inconsistências contratuais — vedado o veto por opinião subjetiva sobre mérito ou*

desempenho;

5. Publicidade: a alteração só tem eficácia após publicação do Memorial no canal de comunicação geral da organização;

6. Proibições de Desenho e Incentivos: são expressamente vedados bônus ou remunerações variáveis atrelados a KPIs individuais, vinculação de valores a títulos hierárquicos e alterações automáticas de remuneração por mudança de papéis;

7. Padronização Contratual: toda contratação deve utilizar o Modelo de Contrato PJ Padrão;

8. Salvaguarda Financeira: reajuste automático pelo IPCA pode ser suspenso em situações de emergência financeira definidas objetivamente — queda de receita bruta superior a 20% ou reserva de caixa inferior a 2 meses de custos fixos.

Fonte: Holaspirit — Blow Franquias, 2026

Anexo D — Exemplo de Papel: Arquiteto do CSI — Círculo de Governança Operacional

The screenshot displays the 'Arquiteto do CSI' role page within the 'Governança Operacional' circle. The page is divided into several sections: 'Propósito' (Purpose), 'Domínios' (Domains), 'Responsabilidades' (Responsibilities), 'Políticas' (Policies), and 'Relações' (Relations). The 'Propósito' section states: 'Colaborar de forma proativa com o Mentor de Performance na aplicação de notificações e multas'. The 'Domínios' section lists: 'Envio de Multas e Oportunidades de Melhorias'. The 'Responsabilidades' section includes: 'Encaminhar, por e-mail, Oportunidade de Melhoria, com evidências e detalhamentos sobre o ocorrido, solicitando ajuste da unidade e clarificando a informação', 'Implementar um sistema de "oportunidades de melhorias" graduais, garantindo que as franquias tenham tempo para corrigir falhas antes da aplicação de multas ou outras sanções.', 'Revisar e investigar reclamações de clientes ou denúncias internas de não conformidade, garantindo uma resolução justa e alinhada aos padrões da marca.', 'Acompanhar o cliente oculto para não confirmidades, comunicando-se com o Mentor de Performance para envios de Oportunidades de Melhorias e Multas', 'Auxiliar o Mentor de Performance na revisão de casos específicos, sugerindo ações corretivas antes que a decisão de Oportunidade de Melhorias ou Multa seja tomada.', 'Conversar com advogados especializados para tomar ações assertivas quando observadas penalidades graves.', and 'Incluir acompanhamento de "Oportunidades de Melhorias" e multas na planilha do Drive: Controle de Notificações e Multas.'. The 'Políticas' section is currently empty. The 'Relações' section shows a link to 'Política de Notificações e Multas'. On the right side, under 'PREENCHIDO POR' (Filled by), two users are listed: Diego Almada and Juliana Carvalho, both marked as 'membro' (member). A 'papel' (role) button and a close icon are visible in the top right corner.

Figura 4 — Visualização do papel "Arquiteto do CSI" no software Holaspirit, pertencente ao Círculo de Governança Operacional da Blow Franquias. O papel é ocupado por dois parceiros: Diego Almada e Juliana Carvalho (autora deste estudo), ilustrando na prática o princípio holacrático de que um papel pode ser compartilhado por mais de uma pessoa

simultaneamente.

O papel possui propósito, domínios e responsabilidades claramente definidos: