

TEORIA TEAL – A VOZ DO OPERACIONAL NAS EMPRESAS DE MOGI DAS CRUZES

Adriana Moreira de Castro
Ana Paula Marcelino Santos
Larissa Oliveira de Alcantara
Taynar Sanches Santos
Profª. Me. Marcia Eliza de Godoi dos Santos

RESUMO: Esse artigo relata uma pesquisa que buscou compreender qual o impacto do setor operacional nos processos decisórios das empresas localizadas na cidade de Mogi das Cruzes com foco no modelo de gestão fundamentado na Teoria Teal, alinhado com o propósito da autogestão e do processo evolutivo. Para realizar esse estudo foram analisadas diversas fontes teóricas, bem como foi elaborado um questionário contando com a participação de 98 trabalhadores, mais de 60% do público da pesquisa atuam no setor operacional. Como resultado foi possível inferir que os colaboradores notam que sua participação nas decisões da empresa, muitas vezes, é relevante e levada em conta, contudo, há algumas falhas que impedem um processo de autogestão aprimorado como a comunicação e escuta ineficiente e a falta de acesso à liderança. Entende-se que, além de reestruturar as hierarquias presentes nessas organizações, é necessário capacitar os funcionários e liderança para possibilitar a formação de uma organização mais adaptável e eficiente.

Palavras-chave: autogestão; resiliência; gestão inclusiva.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o ambiente corporativo tem passado por mudanças significativas, impulsionadas por avanços tecnológicos, transformações sociais e uma crescente demanda por uma gestão mais humanizada (Arkentec, 2024). Empresas tradicionais, especialmente as de grande porte, enfrentam o desafio de adaptar suas estruturas a modelos mais ágeis, flexíveis e inovadores, capazes de atender às novas exigências do mercado e da sociedade (Santos, 2024). Nesse contexto, torna-se fundamental compreender de que forma os setores operacionais que historicamente são vistos como áreas hierarquizadas e distantes das decisões estratégicas, podem contribuir para a transição rumo a modelos organizacionais mais colaborativos e autônomos.

O modelo Teal, proposto por Frederic Laloux (2021), oferece uma alternativa a essas organizações, fundamentado em três pilares essenciais: plenitude, autogestão e propósito evolutivo. Segundo o autor, esse modelo busca transformar estruturas organizacionais tradicionais, reduzindo a rigidez hierárquica e promovendo uma distribuição mais equitativa do poder e da tomada de decisões. Esse conceito se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente ao ODS 8 (trabalho decente e crescimento

econômico) e ao ODS 10 (redução das desigualdades), que promovem ambientes de trabalho mais justos, colaborativos e inclusivos (Nações Unidas, 2020).

Ao adotar práticas que favorecem a autogestão e a colaboração, o modelo Teal visa criar organizações mais resilientes, inovadoras e alinhadas aos valores sociais contemporâneos (Laloux, 2021). No entanto, para que essa transformação ocorra com sucesso, é necessário promover uma mudança cultural profunda, além de reavaliar os processos operacionais existentes (Serrano, 2024).

Sendo assim, a relevância deste estudo está na análise do papel do setor operacional na transição para o modelo Teal, com foco em como práticas operacionais podem contribuir para uma gestão mais distribuída e participativa, o que pode resultar em maior desempenho organizacional e no aumento do engajamento dos colaboradores. A pesquisa também dialoga com os estudos existentes sobre organizações evolutivas, que já discutem o protagonismo dos diferentes níveis hierárquicos e operacionais nesse processo de transformação.

Assim, o objetivo principal deste trabalho é compreender como o setor operacional pode influenciar a transformação de empresas tradicionais em organizações Teal. A proposta é promover ambientes de trabalho mais colaborativos e humanos, alinhados às demandas sociais e mercadológicas atuais, e que impulsionem o crescimento sustentável a longo prazo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo Teal e sua Implementação

A Teoria Teal, proposta por Frederic Laloux (2021), fundamenta-se em três pilares essenciais: plenitude, autogestão e propósito evolutivo. A plenitude diz respeito ao desenvolvimento integral dos colaboradores, promovendo um ambiente onde possam expressar sua totalidade como seres humanos. A autogestão propõe a substituição de estruturas hierárquicas rígidas por formas de organização mais colaborativas e distribuídas, enquanto o propósito evolutivo enfatiza o alinhamento da organização com uma missão maior do que o simples objetivo do lucro.

Esse modelo de gestão representa uma proposta de transformação cultural e operacional, que exige uma profunda reavaliação das práticas organizacionais. O objetivo é criar estruturas mais ágeis, transparentes e adaptáveis, que favoreçam a autonomia, a inclusão nos processos decisórios e a corresponsabilidade entre os membros da equipe, contribuindo assim para o aumento do engajamento e da performance organizacional (Sapienza, 2021). Nesse contexto, para adotar o Modelo Teal, é necessário que a organização se reinvente, realinhando sua cultura

ao seu propósito e ao seu modelo de negócios. Elementos fundamentais desse processo incluem a valorização das pessoas, a incorporação de tecnologias inovadoras, a promoção de ambientes de trabalho flexíveis, a responsabilidade compartilhada e a agilidade nas decisões (Iberdrola, 2024).

A compreensão dessa proposta também requer uma contextualização histórica da evolução dos modelos organizacionais. Segundo a classificação desenvolvida pela Target Teal (2022), as organizações evoluem por estágios representados por cores, refletindo o grau de maturidade de suas estruturas e práticas de gestão. As organizações classificadas como vermelhas, ou impulsivas, são caracterizadas por uma liderança autoritária, baseada no medo e na força, com foco em resultados imediatos e estruturas comparáveis às de gangues ou milícias. Em seguida, surgem as organizações âmbar, ou conformistas, marcadas por estruturas hierárquicas rígidas, com ênfase na ordem, na repetição de processos e em resultados de longo prazo, assemelhando-se ao funcionamento de instituições militares.

As organizações laranja, ou realizadoras, representam um avanço rumo à inovação e à meritocracia. Elas mantêm a liderança no controle das operações, mas concedem certa autonomia aos colaboradores, incentivando a competitividade e o foco em resultados. As organizações verdes, também chamadas pluralistas, introduzem uma gestão baseada na igualdade, na cultura de valores e na busca por consenso nas decisões, promovendo o bem-estar coletivo como um dos principais objetivos. Por fim, as organizações azul-esverdeadas, ou evolutivas, que correspondem ao modelo Teal, são caracterizadas por estruturas autogeridas, descentralizadas e fundamentadas em um propósito maior. Nelas, a consciência, a integração e a colaboração substituem as hierarquias tradicionais, promovendo uma nova lógica organizacional.

Conforme destaca Laloux (2021), a proposta do modelo Teal é transformar as organizações tradicionais, excessivamente hierarquizadas, em estruturas mais orgânicas, flexíveis e adaptáveis, promovendo ambientes que favoreçam a colaboração e a autonomia. Serrano (2024) complementa que a autogestão adotada por essas organizações estimula a responsabilidade individual e coletiva, permitindo maior liberdade para a proposição de ideias inovadoras e facilitando a adaptação constante às transformações do mercado. Mello (2022) reforça ainda que a simplificação das hierarquias, o empoderamento dos colaboradores e a descentralização da gestão são elementos centrais para a construção de um ambiente colaborativo, onde as decisões são tomadas de forma consciente, compartilhada e alinhadas com os valores da organização.

2.2 Autogestão e Processos Decisórios Inclusivos

As organizações que adotam o modelo Teal demonstram que, ao incorporarem os princípios de autogestão, integralidade e propósito evolutivo, é possível criar ambientes de trabalho mais humanos, inovadores e resilientes. Essa transformação valoriza o potencial único de cada indivíduo e estimula a construção coletiva de um futuro mais consciente e sustentável. De acordo com Ozores (2024 apud Laloux, 2017), fundadora da Step.i9, as organizações Teal reconhecem e valorizam a individualidade de cada membro, incentivando-os a trazerem sua totalidade para o ambiente profissional, o que contribui para relações mais autênticas e produtivas no trabalho.

Segundo a pesquisa de Franco (2021), a autogestão promove um modelo organizacional no qual os colaboradores possuem autonomia para tomar decisões relacionadas ao seu trabalho, o que tende a aumentar o engajamento, a responsabilidade e o senso de pertencimento coletivo. Ainda segundo o autor, essa estrutura incentiva uma cultura de colaboração, na qual as contribuições individuais são valorizadas e se transformam em motores para a inovação contínua.

Um dos elementos centrais da autogestão é a implementação de processos decisórios inclusivos. Biazzini (2020) destaca que, diferentemente das estruturas tradicionais, onde as decisões são geralmente concentradas em níveis hierárquicos superiores, nas organizações Teal a tomada de decisão é ampliada para incluir diversas vozes e experiências. Nogueira (2020) ressalta que a inclusão nos processos decisórios enriquece o repertório de soluções disponíveis, fortalece o comprometimento dos envolvidos e contribui para a redução de conflitos internos. Dessa forma, as decisões passam a refletir uma perspectiva mais plural e democrática, o que as torna mais legítimas e eficazes.

Vale ressaltar que, a valorização da diversidade desempenha um papel estratégico nesse contexto, pois amplia as visões de mundo, abre espaço para novas oportunidades e favorece a construção coletiva do conhecimento. Organizações que investem em programas de inclusão e capacitação têm observado melhorias significativas em sua eficiência, impulsionadas pela cooperação e harmonia entre os membros da equipe (SEBRAE, 2023). Essa realidade beneficia não apenas os proprietários e gestores, mas também os profissionais que operam diariamente em contextos comerciais dinâmicos e exigentes (Silva et al., 2020).

Em síntese, a integração entre autogestão e processos decisórios inclusivos configura-se como um caminho promissor para empresas que almejam ser mais democráticas, resilientes e coerentes com os valores contemporâneos de participação e diversidade. Como sociedade e como profissionais, torna-se essencial a promoção de ambientes em que todas as vozes possam

ser ouvidas e onde a responsabilidade pelas decisões seja compartilhada, pois segundo o artigo de Bombig (2022), só assim será possível construir uma cultura organizacional mais justa, equilibrada e sustentável.

2.3 Papel do Setor Operacional na Transformação

De acordo com Tarasova (2023), um dos pilares centrais de uma organização Teal é a realização de ações no curto prazo com foco no alcance do propósito organizacional no futuro, e, ao mesmo tempo, os colaboradores são incentivados a identificar seus próprios objetivos individuais, o que permite alinhar metas pessoais e coletivas. A pesquisa da autora conclui que essa abordagem reduz a competitividade interna e promove uma cooperação orientada por um propósito comum.

O modelo Teal se fundamenta no empoderamento dos funcionários, permitindo que cada trabalhador compreenda o valor de sua contribuição para o desenvolvimento da organização. Walentynowicz (2024) destaca que esse empoderamento transforma o colaborador em um verdadeiro parceiro da empresa, com capacidade de influenciar os processos decisórios. O autor ainda enfatiza que a construção de uma organização Teal requer investimento em confiança, escuta ativa e comunicação eficaz entre todos os níveis da empresa.

Romero et al. (2020 apud Tarasova, 2023) reforçam que a transição para o modelo Teal exige tempo e comprometimento, mas pode ser facilitada com treinamentos adequados e a mudança gradual de hábitos. A principal motivação por trás da adoção dessa abordagem é a evolução natural das estruturas organizacionais, impulsionada pelas transformações econômicas e pela necessidade de modelos de gestão mais humanos, ágeis e adaptáveis. Em um cenário de constante mudança, a redução da burocracia e o incentivo à autonomia favorecem um gerenciamento mais eficiente e responsivo.

Contudo, a implementação do modelo Teal não está isenta de desafios. Karm (2023) observa que nem todos os profissionais estão preparados para assumir total responsabilidade por seus resultados. Por isso, Moura e Granetto (2023) enfatizam que é essencial cultivar uma cultura organizacional baseada em valores compartilhados, incentivar a comunicação interna e priorizar a contratação de pessoas alinhadas com essa mentalidade. Além disso, a pesquisa de Hahn (2024) enfatiza que a transparência nos processos e o fornecimento de recursos adequados por parte da liderança são indispensáveis para garantir o bom desempenho das equipes.

Os colaboradores que atuam em organizações orientadas pelo modelo Teal geralmente apresentam características como iniciativa, implementando indicadores e promovendo a inovação, senso de responsabilidade, visão de longo prazo e habilidade para o trabalho em

equipe. Pinheiro (2021) ressalta que esses profissionais se destacam especialmente por entenderem com clareza sua participação nos resultados organizacionais e por serem incentivados a tomar decisões de forma proativa e colaborativa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com caráter exploratório, fundamentada no método descrito por Gil (2002), que destaca a relevância da abordagem exploratória para “descrever com precisão fenômenos como atitudes, valores, representações e ideologias contidas nos textos analisados”. Essa metodologia permitiu captar nuances nas percepções e opiniões, essenciais para o estudo realizado com colaboradores de empresas localizadas em Mogi das Cruzes, na região do Alto Tietê, alinhando-se ao referencial teórico de Frederic Laloux e de outros autores relevantes ao tema.

A seleção dos participantes foi realizada por meio da técnica de amostragem bola de neve, uma abordagem não probabilística utilizada para identificar e recrutar indivíduos em contextos de difícil acesso. Nesse método, um participante inicial (denominado “semente”) indicava outros potenciais participantes, formando uma cadeia progressiva de recrutamento (Vinuto, 2014).

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário aplicado na plataforma Google Forms, com estratégias de mobilização baseadas no uso de redes sociais, incluindo WhatsApp, Facebook e LinkedIn. Essa ferramenta facilitou a organização dos dados em gráficos, permitindo análises quantitativas e qualitativas que proporcionaram uma visão clara das percepções coletivas.

Adicionalmente, foi conduzida uma análise do referencial teórico sobre práticas de autogestão e processos decisórios inclusivos. A amostra foi composta por colaboradores de empresas de médio porte que estavam em processo de transição para o modelo Teal ou que demonstraram interesse em adotar essa abordagem. Dessa forma, a pesquisa buscou compreender os desafios e a viabilidade dessa transição, destacando o impacto das operações internas e a participação ativa dos colaboradores nos processos decisórios.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

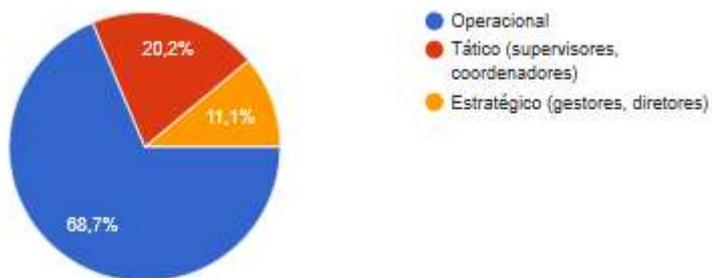
A pesquisa foi realizada com 98 colaboradores de empresas localizadas em Mogi das Cruzes, com o objetivo de analisar a percepção acerca das práticas organizacionais relacionadas à autogestão, inclusão e propósito evolutivo, pilares fundamentais do modelo Teal, conforme

proposto por Laloux (2021). Para a análise dos dados, a investigação foi estruturada em cinco eixos, que serão apresentados a seguir.

4.1 Perfil dos Participantes e Contexto Organizacional

A maioria dos respondentes está na faixa etária de 25 a 34 anos (aproximadamente 42%), seguidos por 35 a 44 anos (aproximadamente 30%), indicando uma amostra predominantemente composta por adultos em fase de consolidação profissional. Do total, quase 75% se identificam com o gênero feminino, o que pode estar relacionado à predominância do setor de serviços (apontado por aproximadamente 47%), setor esse tradicionalmente mais feminino. Ainda, a figura 1 abaixo aponta que cerca de 69% ocupam cargos operacionais, grupo que é o foco deste estudo. Esse dado reforça a importância de considerar a base operacional na transformação organizacional, como defendido por Tarasova (2023), que aponta o protagonismo desse grupo na migração para modelos mais colaborativos.

Figura 1 – Nível hierárquico que ocupa



Fonte: Elaborado pelas Autoras

4.2 Participação nas Decisões e Alinhamento ao Modelo Teal

Quando questionados sobre a participação em decisões em grupo, a figura 2 abaixo mostra que cerca de 62% dos colaboradores afirmaram que são incluídos com frequência ou sempre. Contudo, em torno de 38% ainda relataram raramente ou nunca participar, o que evidencia a existência de estruturas parcialmente hierarquizadas. Esse resultado demonstra que, embora existam avanços rumo à autogestão, conforme previsto por Laloux (2021), muitas empresas ainda operam sob padrões do modelo âmbar ou laranja, que priorizam o controle e a hierarquia (Target Teal, 2022).

Figura 2 – Participação da tomada de decisão em grupo



Fonte: Elaborado pelas Autoras

Além disso, apenas 29% disseram ser sempre informados sobre as decisões estratégicas. A maioria, algo como 63%, relatou receber essas informações raramente ou com pouca frequência. Isso revela uma barreira de comunicação vertical, dificultando o desenvolvimento do propósito evolutivo coletivo. Segundo Mello (2022), a transparência é essencial para o engajamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

4.3 Acesso à Liderança e Autonomia no Trabalho

Com relação ao acesso à liderança, a figura 3 abaixo ilustra que aproximadamente 59% disseram ter acesso em alguns casos, enquanto apenas 26% relataram livre acesso. Essa limitação é reforçada por 11% que percebem os processos como totalmente verticalizados. Tais dados indicam que, embora haja iniciativas de abertura, ainda persiste uma lógica centralizadora incompatível com a filosofia Teal, que preza pela descentralização (Serrano, 2024).

Figura 3 – Grau de Acesso à Liderança e Verticalização dos Processos Decisórios na Empresa



Fonte: Elaborado pelas Autoras

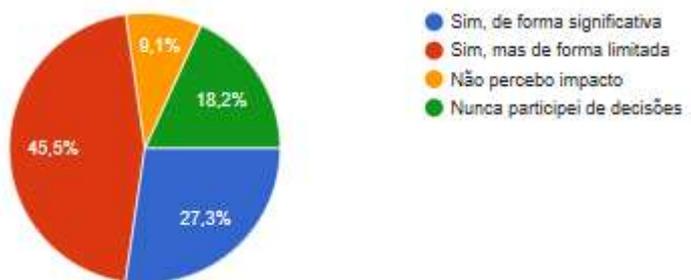
Apesar disso, 62% dos colaboradores afirmaram ter autonomia para sugerir melhorias na própria área com frequência ou sempre. Isso mostra um terreno fértil para a autogestão, pois

segundo Ozores (2024), a autonomia impulsiona o senso de responsabilidade coletiva e favorece a inovação contínua.

4.4 Percepção de Impacto Cultural e Inclusão do Operacional

Em relação ao impacto da participação na cultura organizacional, a figura 4 abaixo corrobora que cerca de 73% percebem que suas contribuições influenciam a cultura, seja de forma significativa ou limitada, enquanto 18% nunca participaram de decisões. Isso demonstra que, embora haja uma cultura parcialmente inclusiva, ainda há grupos excluídos do processo decisório.

Figura 4 – Impacto da Participação nas Decisões na Evolução da Cultura Organizacional



Fonte: Elaborado pelas Autoras

No que diz respeito à influência do setor operacional nas estratégias, apenas 12% percebem influência direta, enquanto 47% apontam influência indireta. Esse dado reforça a tese de Pinheiro (2021), de que para que a autogestão seja efetiva, é fundamental reconhecer o papel estratégico da base operacional nas decisões organizacionais.

4.5 Principais Barreiras à Implementação do Modelo Teal

As maiores barreiras relatadas, conforme ilustra a figura 5, foram a resistência cultural (aproximadamente 35%), a falta de preparo dos colaboradores (quase 28%) e a falta de suporte da liderança (em torno de 17%). Esses dados confirmam a análise de Karm (2023), que afirma que a transição para modelos autogeridos requer mudanças profundas na mentalidade dos profissionais e na postura das lideranças. A estrutura organizacional rígida, mencionada por 14%, mostra que o modelo tradicional ainda está fortemente enraizado em algumas empresas, dificultando o avanço para estruturas mais evolutivas.

Figura 5 – Barreiras para a Adoção do Modelo Teal nas Organizações



Fonte: Elaborado pelas Autoras

A análise dos dados revela que as empresas de Mogi das Cruzes encontram-se em um estágio intermediário de maturidade organizacional, situando-se entre os modelos verde e azul esverdeado, conforme classificação de Target Teal (2022). Elementos como comunicação aberta, autonomia parcial e tentativas de inclusão nos processos decisórios indicam avanços rumo à gestão evolutiva. Contudo, barreiras culturais, lacunas na liderança e estruturas ainda centralizadas impedem uma transformação completa.

O potencial de transição está presente, mas requer investimento em capacitação, mudança cultural e reestruturação de processos. A valorização do setor operacional, a promoção da autogestão real e o fortalecimento do propósito organizacional devem ser prioridades. Como reforçam Serrano (2024) e Silva et al. (2020), a construção de um ambiente mais humano e inovador depende do envolvimento de todos e da escuta ativa das múltiplas vozes dentro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A teoria Teal se fundamenta na autogestão e na evolução de processos, de forma que se faz necessário alterar as estruturas hierárquicas tradicionais e alinhar a estratégia da organização, visando outros objetivos além do lucro. O intuito da aplicação da teoria Teal nas organizações é a promoção de uma estrutura adaptável e flexível, ou seja, um ambiente colaborativo e participativo. Para implementar a teoria Teal é essencial investir no empoderamento dos funcionários, isso se dá com o auxílio de treinamentos e o incentivo a confiança, escuta ativa e comunicação eficaz em todos os níveis da empresa. Como resultado para esses esforços, os colaboradores adquirem senso de responsabilidade, visão a longo prazo e o trabalho em equipe é otimizado.

A pesquisa realizada contou com as respostas de 98 trabalhadores de empresas de Mogi das Cruzes, a maioria do público atingido pela pesquisa trabalha na área operacional. Por meio

das respostas recebidas foi possível inferir que os colaboradores se sentem incluídos nas decisões grupais e sentem que influenciam de forma significativa ou limitada na evolução da cultura organizacional da organização. Entretanto, é possível observar que a liderança não é acessível nas empresas e não há comunicação das decisões tomadas, caracterizando uma falha na comunicação, além de denotar o fator que as deliberações estratégicas são decididas de maneira centralizada.

Sendo assim, foi possível identificar que as empresas em Mogi das Cruzes se encontram em um estágio intermediário para evolução do modelo Teal, contudo, as hierarquias presentes nessas organizações seguem uma estrutura “tradicional”, pode-se dizer que para evoluir para a gestão Teal é necessário capacitar funcionários e liderança, investindo na comunicação e escuta eficaz. Dessa forma, será possível estabelecer nas empresas equipes autossuficientes e que prezam pelo trabalho grupal com a inclusão de trabalhadores inovadores que auxiliam a organização a alcançar seus objetivos.

Referências

ARKENTEC. **Gestão humanizada na IA. 2024.** Disponível em:

<https://arkentec.com.br/2024/09/23/gestao-humanizada-na-ia/>. Acesso em: 9 nov. 2024.

BIAZZI, Bruna. **Aplicação de um modelo organizacional autogerido em um projeto voluntário corporativo.** 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de Lorena, Universidade de São Paulo, Lorena, 2020.

Disponível em: <https://bdta.abcd.usp.br/directbitstream/545c35a7-4f78-4536-9265-124afab1f48d/Bruna%20Biazzi.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2025.

BOMBIG, Matheus. **Modelo Teal pode ser a chave para acelerar as tomadas de decisão.**

RH Pra Você, 2022. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colab/modelo-teal-pode-ser-a-chave-para-acelerar-as-tomadas-de-decisao/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

FRANCO, Gabriel Machado. **Comparando a cultura organizacional e a autogestão em cooperativas de reciclagem de Sorocaba e região.** *Revista Gestão e Contexto – RGC*, Santa Maria, v. 4, n. 7, p. 115–126, jan./jun. 2021. Disponível em:

<https://core.ac.uk/reader/270301430>. Acesso em: 23 mai. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002. p. 41 – 42, 133.

Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>. Acesso em: 25 out. 2024.

HAHN, Nathaly Rafael. **Cultura organizacional e o papel do líder na construção da comunicação e confiança da equipe.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2024. Disponível em:

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/14497>. Acesso em: 23 mai. 2025.

IBERDROLA. **Organizações Teal**: como reinventam a gestão e quais são suas vantagens. Disponível em: <<https://www.iberdrola.com/talentos/organizacoes-teal>>. Acesso em: 13 nov 2024.

KARM, Vlad. **Uma organização Teak funciona apenas em teoria**. Disponível em: https://medium.com/@vlad_karm/teal-organization-real-life-experience-in-building-a-self-organizing-team-9b34c0c34284. Acesso em: 26 abr. 2025.

LALOUX, F. **Reinventando as organizações – Guia ilustrado**. (Traduzido por Edson Furmankiewicz). Ed. Voo, 2021.

MELLO Fabiana. **5 estágios de desenvolvimento organizacional**. Disponível em: <https://fabianamello.com.br/5-estagios-de-desenvolvimento-organizacional/>. Acesso em 10 nov 2024.

MOURA, Vanessa Alves de; GRANETTO, Sergio Zeno. **Potencializando o sucesso empresarial: os impactos cruciais da gestão de pessoas**. *Jornal de Negócios e Tecnologia da Informação*, v. 2, n. 47, 2023. Disponível em: <https://revistas.faculdefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/2676>. Acesso em: 23 mai. 2025.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2020. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2025.

NOGUERA, Daniel. **Decisões inclusivas: o poder da diversidade na gestão organizacional**. *Revista Gestão & Inovação*, v. 17, n. 2, p. 45-60, 2020.

OZORES, Stephanie de Lucca. **Como as Organizações Teal estão reinventando o Futuro dos Negócios**. 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-organiza%C3%A7%C3%B5es-teal-est%C3%A3o-reinventando-o-futuro-dos-neg%C3%B3cios-6yqhf/>. Acesso em: 24 abr. 2025.

PINHEIRO, Daniel Calbino; PAES DE PAULA, Ana Paula. **Autogestão e práticas organizacionais transformadoras: contribuições a partir de um caso empírico**. 2021. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/4050-texto_do_artigo-24736-1-10-20210104.pdf. Acesso em: 18 nov. 2024.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2024. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/d0c95275-ef31-441f-a326-e08d305591ff/content>. Acesso em: 9 nov. 2024.

SAPIENZA, Caren de. **Aprendizagem colaborativa organizacional: um estudo de caso na empresa Mercur S.A.** 2021. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://sapienzia.pucsp.br/bitstream/handle/26003/1/Caren%20Sapienza%20de%20Mello.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Qual a importância da diversidade e da inclusão para sua empresa.** *Sebrae*, 12 jan. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-a-importancia-da-diversidade-e-da-inclusao-para-sua-empresa,c624add470aa4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 23 mai. 2025.

SERRANO, Layane. **Teoria Teal:** conheça a ousada forma de gerir da Netflix que inspira empresas no Brasil. *Exame*, 20 mar. 2024. Disponível em: <https://exame.com/carreira/teoria-teal-conheca-a-ousada-forma-de-gerir-da-netflix-que-inspira-empresas-no-brasil/>. Acesso em: 19 set. 2024.

SILVA, Juliana Tavares et al. **Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional.** *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 10, n. 1, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/46101/31096>. Acesso em: 22 abr. 2025.

TARGET TEAL. **Os 5 estágios de desenvolvimento organizacional.** 2022. Disponível em: <https://targetteal.com/pt/5-estagios-desenvolvimento-organizacional/>. Acesso em: 09 nov 2024.

TARASOVA, Irina. **Fundadores da Teal: barreiras e facilitadores da implementação da estrutura teal.** 2023. 71 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade de Northumbria, Newcastle. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/377973902_Teal_Founders_The_Barriers_and_Facilitators_of_Teal_Structure_Implementation. Acesso em: 28 mar. 2025.

VINUTO, Juliana. **A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa:** um debate em aberto. *Temáticas*, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. Dossiê. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>. Acesso em: 25 set. 2024.

WALENTYNOWICZ, Piotr. **Gestão Teal? Sim, mas sobretudo em organizações sociais: estudo de caso.** *Silesian University of Technology Publishing House*, Gdańsk, v. [s.n], n. 200, p. 509-608, set. 2024. Disponível em: <https://repozytorium.bg.ug.edu.pl/info/article/UOG1f588acc01f24ad6a9156ece4bd241ac/>. Acesso em: 26 abr. 2025.