

## **IMPACTOS DA PRIVATIZAÇÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS BRASILEIRAS ODS 8**

Trabalho Decente e Crescimento Econômico

Saiury Prado de Oliveira (Universidade de Taubaté – UNITAU) Profa. Dra. Teresa Celia de Mattos Moraes dos Santos (Universidade de Taubaté – UNITAU) Profa. Dra. Adriana Leonidas de Oliveira (Universidade de Taubaté – UNITAU) Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues (Universidade de Taubaté – UNITAU) Profa. Dra. Andreia Fogaça Rodrigues Maricato (Universidade de Taubaté – UNITAU)

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo analisar os impactos da privatização na cultura organizacional de empresas brasileiras, examinando como a transição de modelos estatais para privados afeta valores, práticas e relações institucionais. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa, baseada em revisão teórica e análise documental, contemplando os casos da Vale, Embraer, operadoras de telecomunicações originárias da extinta Telebras, o recente processo de privatização da Sabesp e o caso da companhia de energia em Luziânia (GO). Os resultados evidenciam profundas rupturas simbólicas e reconfigurações culturais, que vão além de transformações estruturais e jurídicas. Em todos os casos observou-se a migração de uma cultura pública, pautada pela estabilidade, burocracia e compromisso com o interesse coletivo, para uma cultura privada, centrada na eficiência, no desempenho e na competitividade. As empresas desenvolveram estratégias diversas para adaptar seus ambientes internos, desde programas de mudança cultural até remodelações da governança e da gestão de pessoas. A discussão dos resultados demonstra que a cultura organizacional é um elemento estratégico e altamente sensível em processos de privatização. Conclui-se que os impactos culturais da desestatização merecem atenção especializada, já que representam fatores críticos para a sustentabilidade, a identidade institucional e o desempenho das organizações no setor privado.

**Palavras-chave:** cultura organizacional. desestatização. privatização. mudança cultural. empresas públicas e privadas.

### **Introdução**

A privatização de empresas estatais representa não apenas uma mudança de regime jurídico e de controle acionário, mas também uma profunda reconfiguração simbólica e prática da cultura organizacional. Trata-se de um fenômeno que altera as dinâmicas internas, os valores institucionais, as estruturas hierárquicas e as formas de relação entre gestores e colaboradores.

No contexto brasileiro, especialmente após os programas de desestatização iniciados na década de 1990, diversas empresas passaram por processos de transição cultural ao migrar da lógica estatal para a dinâmica competitiva do mercado.

Esse tipo de mudança torna-se especialmente relevante para a área de estudos organizacionais, pois permite refletir sobre como fatores externos, como decisões econômicas e políticas, podem reconfigurar os significados compartilhados dentro das organizações. A temática ganha destaque por envolver aspectos de identidade institucional, gestão de pessoas, resistência à mudança e estratégias de adaptação. Empresas como Vale, Embraer, Telebras e Sabesp se tornaram casos paradigmáticos para entender os desdobramentos dessa transição.

O texto está estruturado em cinco partes: inicia com a introdução ao tema e seu enquadramento teórico; segue com uma revisão bibliográfica sobre cultura organizacional e mudança cultural; apresenta a metodologia adotada; realiza uma análise dos impactos culturais observados em estudos de caso selecionados; e conclui com uma síntese das implicações práticas e teóricas identificadas.

Assim, o objetivo deste artigo é analisar os impactos da privatização na cultura organizacional de grandes empresas brasileiras, discutindo como a transição de modelos estatais para privados afeta valores, práticas e relações institucionais no ambiente corporativo.

## **Revisão da literatura**

### **Cultura organizacional:**

A cultura organizacional é um dos pilares fundamentais para compreender o funcionamento interno das empresas, suas dinâmicas de poder, comunicação, tomada de decisão e identidade institucional. Embora não exista uma definição única e consensual, diversos autores convergem ao considerá-la como um sistema de significados compartilhados que orienta o comportamento dos membros da organização.

Segundo Schein (2010), cultura organizacional é composta por “pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de

adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir” (SCHEIN, 2010, p. 18).

Para Fleury e Fischer (1989), trata-se de um “conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação” (FLEURY; FISCHER, 1989, p. 117).

A cultura organizacional pode ser observada em diferentes níveis: artefatos visíveis (como símbolos, linguagem, vestimentas), valores declarados (missão, visão, normas) e pressupostos inconscientes (crenças profundas que orientam decisões e comportamentos) (SCHEIN, 2010). Essa estrutura permite compreender como a cultura influencia desde a rotina operacional até as estratégias corporativas.

No contexto brasileiro, diversos estudos apontam que traços culturais nacionais, como o “jeitinho”, o formalismo e a valorização das relações interpessoais, influenciam diretamente a formação da cultura organizacional (PRADO, 2005; CALDAS; WOOD, 1999). Essa influência se manifesta em práticas como flexibilidade nas normas, centralização de poder, informalidade nas relações e resistência à mudança.

Barbosa (2002) identifica três momentos históricos na evolução do conceito: o surgimento nos anos 1960 como instrumento de melhoria organizacional; o ressurgimento nos anos 1980 com foco estratégico e competitivo; e a consolidação nos anos 1990 como ativo intangível e diferencial competitivo. Nesse último estágio, a cultura passa a ser vista como elemento estratégico, capaz de gerar vantagem organizacional e influenciar diretamente o desempenho.

Além disso, Hofstede et al. (1990) propõem que a cultura organizacional é holística, sistêmica, socialmente construída e difícil de mudar. Para os autores, ela é

determinada pela história da organização e está profundamente relacionada aos valores culturais da sociedade em que está inserida.

No Brasil, a diversidade regional também impacta a cultura organizacional. Estudos como o de Alcadipani e Crubellate (2003) defendem que não se pode assumir uma homogeneidade cultural nacional, pois há variações significativas entre regiões, setores e tipos de organização. Isso reforça a necessidade de compreender a cultura organizacional como fenômeno dinâmico, plural e situado.

### **Diferenças culturais entre empresas públicas e privadas**

As diferenças culturais entre empresas públicas e privadas refletem não apenas distintos modelos de gestão, mas também valores, comportamentos e estruturas organizacionais profundamente influenciadas por seus objetivos institucionais e contextos históricos. Enquanto as empresas públicas são orientadas por princípios de interesse coletivo, legalidade e estabilidade, as privadas tendem a priorizar eficiência, competitividade e resultados financeiros (FISCHER, 2009).

Ainda, no entendimento de Fischer (2009), as organizações públicas operam sob forte influência da burocracia estatal, com foco na equidade, universalidade e prestação de serviços à sociedade. Já as privadas são regidas por lógicas de mercado, com maior flexibilidade, agilidade decisória e foco em metas. Essa distinção cultural se manifesta em aspectos como estrutura hierárquica, estilo de liderança, comunicação interna e gestão de pessoas.

A cultura organizacional pública é marcada por formalismo, estabilidade e aversão ao risco. Em contrapartida, nas empresas privadas observa-se maior abertura à inovação, à meritocracia e à descentralização de decisões (SIERVO; GOMES, 2022). Essa diferença impacta diretamente a forma como os colaboradores se relacionam com a organização, com seus pares e com os objetivos institucionais.

De acordo com Ruben (1998), a cultura empresarial brasileira apresenta traços comuns tanto em empresas públicas quanto privadas, como o personalismo, o paternalismo e o “jeitinho brasileiro”. No entanto, a intensidade e a forma como esses traços se manifestam variam conforme o tipo de organização. Em empresas públicas, o personalismo pode se traduzir em relações hierárquicas rígidas e dependência de lideranças carismáticas. Já nas privadas, tende a se expressar em redes informais de influência e negociação.

Ruben (1998), também identificou que empresas públicas apresentam maior resistência à mudança e valorizam a estabilidade institucional, enquanto as privadas demonstram maior capacidade de adaptação e inovação. Essa diferença cultural é relevante para compreender os desafios enfrentados por organizações que passam por processos de privatização, nos quais há um choque entre essas lógicas institucionais.

Além disso, a literatura aponta que a cultura organizacional pública está mais sujeita à influência de políticas governamentais e mudanças administrativas, o que pode gerar instabilidade e descontinuidade de projetos. Por outro lado, empresas privadas tendem a manter estratégias mais consistentes e alinhadas ao mercado, com foco em resultados e desempenho (MOTTA, 2001).

Fato é, que há grandes diferenças entre os modelos de gestão o que resulta em culturas bastante distintas, que, num processo de privatização, tendem a conflitar, até que um novo modelo esteja definitivamente implantado.

### **Processo de Privatização no Contexto Histórico Brasileiro**

O processo de privatização no Brasil é um fenômeno que se consolidou a partir da década de 1990, mas suas raízes remontam a um contexto histórico mais amplo, marcado pela expansão do setor estatal durante o século XX. Desde o governo de Getúlio Vargas, o Estado brasileiro assumiu papel central na economia, criando empresas estratégicas como a Companhia Siderúrgica Nacional (1940), a Vale do Rio

Doce (1942) e a Petrobras (1953), com o objetivo de promover a industrialização nacional e reduzir a dependência externa (PRIVATIZAÇÃO NO BRASIL, 2020).

Durante o regime militar (1964–1985), houve uma intensificação da estatização, com a criação de centenas de empresas públicas em setores diversos, desde infraestrutura até hotelaria. Segundo Avelino (2001), esse processo visava consolidar o nacionalismo econômico e garantir o controle sobre áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento. O autor destaca que o setor produtivo estatal foi constituído como resposta às falhas de mercado e à necessidade de bens públicos, justificando a intervenção estatal com base em funções alocativas, distributivas e estabilizadoras da política orçamentária.

A partir da década de 1980, com o agravamento da crise fiscal e o aumento da dívida externa, iniciou-se um movimento de reestruturação do Estado. O Programa Nacional de Desestatização (PND) foi instituído em 1990, durante o governo Collor, com o objetivo de reduzir o tamanho do Estado, atrair investimentos estrangeiros e aumentar a eficiência econômica (AVELINO, 2001; FREITAS, [s.d.]). Esse processo foi intensificado nos governos seguintes, especialmente sob Fernando Henrique Cardoso, com a venda de empresas como Vale, Embraer, Telebras e diversas companhias do setor elétrico (PENA, [s.d.]).

Segundo Tavares e Melin (2019), as privatizações brasileiras foram fortemente influenciadas pelo capital financeiro internacional, com destaque para a atuação de fundos de pensão e instituições estrangeiras nos leilões. Os autores apontam que esse processo gerou mudanças corporativas significativas, com impactos na governança e na estrutura organizacional das empresas privatizadas. Além disso, esteve alinhado às recomendações do Consenso de Washington, que defendia a abertura comercial, a desregulamentação e a redução da intervenção estatal como caminhos para o desenvolvimento econômico (MUNDO EDUCAÇÃO, [s.d.]).

## **Método**

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo e exploratório, com enfoque na análise dos impactos da privatização sobre a cultura organizacional

de empresas brasileiras. Trata-se de uma investigação que busca compreender fenômenos simbólicos, comportamentais e estruturais, observáveis nas organizações que passaram por processos de desestatização.

O universo de pesquisa contempla organizações privatizadas no Brasil entre os anos de 1994 e 2024, com destaque para os seguintes casos: Vale, Embraer, operadoras de telecomunicações derivadas da extinta Telebras, Sabesp e uma companhia de energia em Luziânia (GO). A seleção dessas empresas considerou sua relevância estratégica no contexto nacional, a amplitude das mudanças vivenciadas e a disponibilidade de fontes confiáveis.

A amostra documental compreendeu textos acadêmicos (dissertações, artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso), relatórios institucionais, entrevistas de dirigentes e matérias jornalísticas. Os documentos foram selecionados com base em sua pertinência temática, qualidade metodológica e acessibilidade pública.

O procedimento de coleta de dados ocorreu por meio de levantamento bibliográfico e documental realizado entre maio e julho de 2025. A busca envolveu repositórios de universidades, sites corporativos, bases científicas e portais jornalísticos como *Exame*, *Veja* e *Visão Invest*. Foram consultados também documentos institucionais como relatórios ESG, estatutos sociais e políticas de governança. Todas as fontes utilizadas — incluindo os sites acessados — estão devidamente listadas nas referências bibliográficas ao final deste artigo, conforme as normas da ABNT.

A análise dos dados seguiu os princípios da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), permitindo identificar e categorizar elementos como *ruptura simbólica*, *reconfiguração identitária*, *resistência à mudança*, *modernização organizacional* e *gestão cultural*. As evidências empíricas foram interpretadas à luz dos referenciais teóricos de Schein (2010), Motta (2001), Fischer (2009), Barbosa (2002) e outros autores que contribuem para o campo da cultura organizacional e da transformação institucional.

Este trabalho contou com o apoio da ferramenta de Inteligência Artificial Microsoft Copilot, utilizada para organização textual, revisão gramatical e adaptação ao template do evento. A versão utilizada foi a mais recente disponível em setembro de 2025. Todas as sugestões geradas pela IA foram cuidadosamente revisadas e validadas pela autora, garantindo a integridade científica e a autoria acadêmica do conteúdo.

## **Resultados e discussão**

A análise qualitativa realizada por meio de estudos de caso e documentos institucionais evidenciou mudanças significativas na cultura organizacional de empresas brasileiras após a privatização. Os casos da **Vale, Embraer, Telebras, Sabesp e da companhia de energia em Luziânia (GO)** revelam padrões comuns de ruptura simbólica e reconfiguração de valores, condizentes com os modelos de transformação discutidos por autores como Schein (2010), Motta (2001) e Fischer (2009).

### **a) Vale**

Antes da privatização em 1997, a Vale possuía uma cultura técnica e hierarquizada, fortemente vinculada à estabilidade estatal. Após o processo de desestatização, observou-se uma transição cultural voltada para metas, desempenho e internacionalização. Russo (2002, p. 87) destaca que “os valores ‘vestir a camisa’, ‘valorizar a prata da casa’ e ‘vencer desafios’ acompanham o tempo de vida da cultura da Vale”. Tais elementos foram ressignificados por meio de programas como o “Vale Viver”, com o objetivo de consolidar uma nova identidade organizacional.

Documentos como o *Relato Integrado ESG* (VALE, 2025) e a *Política Corporativa de Governança* demonstram o alinhamento da cultura organizacional aos pilares de sustentabilidade, gestão estratégica e responsabilidade corporativa, característicos de empresas privadas atuando em escala global.

### **b) Embraer**

A privatização da Embraer, concluída em 1994, promoveu uma intensa reestruturação funcional e cultural. Segundo Medeiros (1999, p. 129), *“a substituição do líder e a mudança no perfil da gestão foram fundamentais para a internalização de novos valores”*. A nova cultura organizacional passou a valorizar agilidade, inovação, meritocracia e orientação para o mercado internacional, em consonância com o modelo de adaptação externa proposto por Schein (2010).

A documentação da companhia reforça esses avanços, como o *Modelo de Governança Corporativa da Embraer*, que indica a adoção de práticas modernas como capital pulverizado e adesão ao Novo Mercado da B3 (EMBRAER, 2025).

### c) Operadoras de Telecomunicações (ex-Telebras)

A fragmentação e privatização do sistema Telebras, em 1998, provocou mudanças radicais na estrutura e na cultura das operadoras resultantes. Pinto (2006, p. 37) afirma que *“a privatização alterou profundamente a estrutura organizacional e os relacionamentos entre operadoras, promovendo uma lógica de competição em lugar da cooperação técnica”*. A cultura burocrática estatal foi substituída por uma cultura voltada à performance, marketing e agilidade comercial.

Os *Instrumentos de Governança* da Telebras refletem essa transição, demonstrando o comprometimento com os princípios de transparência, conformidade e inovação (TELEBRAS, 2025).

### d) Sabesp

A privatização da Sabesp, concluída em julho de 2024, representa uma das mais recentes experiências de desestatização. À época, o então presidente **André Salcedo** declarou que a estrutura organizacional era fragmentada: *“cada unidade de negócios, cada superintendência era uma empresa, com autonomia de orçamento e de decisão, no qual as pessoas não se conversavam”* (VEJA, 2024).

Após a venda para o **Grupo Equatorial**, o psicólogo **Josué Bressane Junior** assumiu a diretoria de Gente & Gestão, encarregado de liderar a transformação

cultural da companhia. Segundo nota oficial, *“a nova gestão está comprometida com a modernização da cultura organizacional, a criação de centros de serviços compartilhados e a revisão de práticas de gestão de pessoas, incluindo programas de retenção e desligamento voluntário”* (VISNO INVEST, 2024).

Essa reestruturação cultural dialoga com os conceitos de ruptura simbólica e reconstrução identitária descritos por Motta (2001) e Barbosa (2002), e evidencia que a privatização não se limita à transferência jurídica, mas implica mudança profunda na cultura e no modo de operar das organizações.

#### **e) Empresa de energia em Luziânia (GO)**

Além dos quatro casos principais analisados, o estudo de SILVA (2019) sobre a privatização de uma empresa de energia elétrica em Luziânia (GO) reforça os impactos organizacionais observados. A pesquisa identificou que o processo de privatização gerou **alterações profundas na hierarquia, no comportamento dos colaboradores e na cultura organizacional**, especialmente pela forma acelerada e pouco transparente com que as mudanças foram implementadas.

Segundo a autora, *“houve reações de relutância dos envolvidos pelo fato de que a preparação de todo o processo de mudanças para a implantação da privatização ter ocorrido de forma rápida e sem muitas explicações, e ainda ocorreu a dispensa de diversos colaboradores”* (SILVA, 2019, p. 58). O estudo também destaca que a resistência às mudanças variou conforme a **posição hierárquica**, o **ambiente organizacional** e o **acesso à informação**, fatores que influenciaram diretamente a aceitação ou rejeição das novas práticas.

Esses achados complementam os casos da Vale, Embraer, Telebras e Sabesp, evidenciando que os efeitos da privatização sobre a cultura organizacional são recorrentes e multifacetados, exigindo estratégias de gestão sensíveis às dimensões humanas e simbólicas da mudança.

Abaixo segue um quadro comparativo e resumido entre as empresas:

<b>Empresa</b>	<b>Antes da Privatização</b>	<b>Após a Privatização</b>	<b>Fonte / Referência</b>
Vale	Cultura técnica, estatal e hierárquica; estabilidade e vínculos públicos fortes	Cultura voltada para metas, desempenho e internacionalização; programa “Vale Viver” como símbolo de ruptura	RUSSO (2002); VALE (2025)
Embraer	Estrutura burocrática, estatal e técnica; foco nacional	Foco em inovação, agilidade, meritocracia e mercado global; reconfiguração da governança corporativa	MEDEIROS (1999); EMBRAER (2025)
Telebras	Cultura burocrática; baixa integração; lógica estatal de cooperação	Cultura de mercado com foco em metas, marketing, competitividade e agilidade comercial	PINTO (2006); TELEBRAS (2025)
Sabesp	Estrutura fragmentada com autonomia excessiva; culturas regionais isoladas	Integração institucional, foco em eficiência, gestão de pessoas estratégica e centros de serviços compartilhados	VEJA (2024); VISNO INVEST (2024); SALCEDO (2024); BRESSANE (2025)
Companhia de Energia – Luziânia (GO)	Hierarquia verticalizada, baixa participação dos colaboradores; resistência à mudança organizacional	Mudança abrupta na estrutura; dispensa de funcionários; adaptação incompleta e desafios identitários	SILVA (2019)

O quadro permite visualizar com clareza as **rupturas culturais**, evidenciando como cada empresa precisou reconstruir sua **identidade organizacional** para se adequar ao ambiente competitivo pós-privatização.

## **Conclusão**

Este estudo teve como objetivo analisar os impactos da privatização na cultura organizacional de empresas brasileiras, discutindo como a transição de modelos estatais para privados afeta valores, práticas e relações institucionais no ambiente corporativo. Por meio de uma abordagem qualitativa, com análise de estudos de caso e documentos institucionais, foi possível atingir integralmente esse propósito.

A pesquisa revelou que o processo de privatização provoca rupturas culturais profundas, exigindo das organizações privatizadas não apenas ajustes estruturais, mas também transformações simbólicas, comportamentais e identitárias. As empresas estudadas — Vale, Embraer, Telebras e Sabesp — apresentaram padrões semelhantes de reconfiguração cultural, ainda que com ritmos, estratégias e intensidades distintas.

Observou-se que as organizações migraram de culturas públicas marcadas por estabilidade, burocracia e atendimento ao interesse coletivo para culturas privadas regidas por desempenho, eficiência, competitividade e alinhamento ao mercado. Essa transição também evidenciou a importância da gestão de pessoas, da liderança institucional e da comunicação interna na condução da mudança cultural, conforme indicam os referenciais teóricos de Schein (2010), Motta (2001) e Barbosa (2002).

O estudo reforça que a privatização não se resume a mudanças jurídico-administrativas, mas exige atenção às dimensões subjetivas e simbólicas que sustentam as práticas organizacionais. A integração de fontes acadêmicas e institucionais permitiu compreender essas mudanças com maior profundidade, contribuindo para o campo dos estudos organizacionais e para futuras análises sobre transformação cultural em processos de reforma do Estado.

## Referências

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Paradigmas em administração: reflexões sobre a crítica pós-estruturalista. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 72–85, jul./set. 2003.

AVELINO, Ricardo R. G. O processo brasileiro de privatização. Campinas: Instituto de Economia da UNICAMP, 2001. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/879/Artigo4.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2025.

BARBOSA, Lívia. Cultura organizacional: identidade, diversidade e mudança. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 64–72, out./dez. 2002.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. Cultura organizacional brasileira: uma análise crítica da literatura. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 18–28, jul./set. 1999.

EMBRAER. *Modelo de Governança Corporativa*. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://ri.embraer.com.br/governanca/modelo-de-governanca-corporativa>. Acesso em: 10 jul. 2025.

FISCHER, Túlio. Cultura organizacional: elementos e manifestações em organizações públicas e privadas. *Revista de Administração Pública*, [S. l.], 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Hanai/publication/367310737\\_Cultura\\_Organizacional\\_Elementos\\_E\\_Manifestacoes\\_Em\\_Organizacoes\\_Publicas\\_E\\_Privadas/links/63cbc66ed7e5841e0be6eebd/Cultura-Organizacional-Elementos-E-Manifestacoes-Em-Organizacoes-Publicas-E-Privadas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Hanai/publication/367310737_Cultura_Organizacional_Elementos_E_Manifestacoes_Em_Organizacoes_Publicas_E_Privadas/links/63cbc66ed7e5841e0be6eebd/Cultura-Organizacional-Elementos-E-Manifestacoes-Em-Organizacoes-Publicas-E-Privadas.pdf). Acesso em: 20 jun. 2025.

FISCHER, Túlio. Cultura organizacional: elementos e manifestações em organizações públicas e privadas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 611–633, maio/jun. 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/367310737>. Acesso em: 20 jun. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 115–121, jul./set. 1989.

FREITAS, Eduardo de. Processo de privatização no Brasil. Brasil Escola. [s.d.]. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/brasil/o-processo-privatizacao-no-brasil.htm>. Acesso em: 10 jul. 2025.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. Cultures and organizations: software of the mind. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

MICROSOFT CORPORATION. Microsoft Copilot: ferramenta de inteligência artificial para apoio acadêmico. Redmond, WA, 2025. Disponível em: <https://copilot.microsoft.com>. Acesso em: 10 jul. 2025.

MEDEIROS, Beatriz Mourato. A privatização da Embraer: um estudo de caso. 1999. Monografia (Graduação em Economia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em: [https://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Beatriz\\_Mourato\\_Medeiros.pdf](https://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Beatriz_Mourato_Medeiros.pdf). Acesso em: 10 jul. 2025.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação organizacional: a teoria e a prática de mudanças na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MUNDO EDUCAÇÃO. Privatizações no Brasil. Mundo Educação. [s.d.]. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/privatizacoes-no-brasil.htm>. Acesso em: 05 jul. 2025.

PENA, Rodolfo F. Alves. Privatizações no Brasil. Mundo Educação. [s.d.]. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/privatizacoes-no-brasil.htm>. Acesso em: 20 mai. 2025.

PEREIRA, Hélio Rodrigo Silva; COELHO, Larissa Beatriz Cardoso. Privatização: resistência à mudança e impacto causado nos funcionários de uma companhia de energia na cidade de Luziânia-GO. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) — Universidade Estadual de Goiás, Luziânia, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ueg.br/jspui/handle/riueg/1324>. Acesso em: 01 jun. 2025.

PINTO, Denise Queirolo. Privatização do sistema Telebrás, estruturas organizacionais e relacionamento entre operadoras. 2006. Monografia (Graduação

em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/76270/DENISE-QUEIROLO-PINTO.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2025.

PRADO, Maurício Curvelo de Almeida. 'Jeitinho' e cultura organizacional brasileira: ultrapassando a abordagem de integração. GVpesquisa – Relatório de Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, 2005. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br>. Acesso em: 10 jul. 2025.

PRIVATIZAÇÃO NO BRASIL. Wikipédia, a enciclopédia livre. [s.d.]. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Privatiza%C3%A7%C3%A3o\\_no\\_Brasil](https://pt.wikipedia.org/wiki/Privatiza%C3%A7%C3%A3o_no_Brasil). Acesso em: 15 jul. 2025.

RUBEN, Guillermo Raul. Cultura empresarial brasileira: estudo comparativo de empresas públicas, privadas e multinacionais. Projeto temático financiado pela FAPESP, 1998. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/a-face-brasileira-da-cultura-empresarial>. Acesso em: 20 mai. 2025.

RUSSO, Fátima Ferreira. Privatização da Vale do Rio Doce: valores, manifestações e implicações. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/3567>. Acesso em: 20 mai. 2025.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SIERVO, Leonardo Antonio; GOMES, Josir Simeone. A interação entre cultura nacional e cultura organizacional no âmbito da gestão pública. Revista de Contabilidade da UERJ, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 145–160, dez. 2022. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/download/44656/270>. Acesso em: 10 jul. 2025.

SILVA, Hélyda Ravena Soares. Privatização: resistência à mudança e impacto causado nos funcionários de uma companhia de energia na cidade de Luziânia-Goiás. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual de Goiás, Unidade Universitária de Luziânia. Disponível em: <https://repositorio.ueg.br/jspui/handle/riueg/1324>. Acesso em: 20 jun. 2025.

TAVARES, Maria da Conceição; MELIN, Hugo. Desnacionalização e financeirização: um estudo sobre as privatizações brasileiras. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 28, n. 2, p. 239–276, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/qMmsj7myGwszkK54T7PNDXH>. Acesso em: 20 jun. 2025.

TELEBRAS. Instrumentos de Governança. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.telebras.com.br/instrumentos-de-governanca>. Acesso em: 10 jul. 2025.

VALE. Relato Integrado ESG. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://saladeimprensa.vale.com/pt/esg/biblioteca-de-documentos>. Acesso em: 12 jul. 2025.

VEJA. Sabesp divulga composição da diretoria após privatização. *Veja*, São Paulo, 2 out. 2024. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/sabesp-divulga-composicao-da-diretoria-apos-privatizacao>. Acesso em: 10 jul. 2025.

VISNO INVEST. SABESP (SBSP3) anuncia mudanças na composição de sua Diretoria. *Visno Invest*, São Paulo, 2 out. 2024. Disponível em: <https://visnoinvest.com.br/news/3907/sabesp-sbsp3-anuncia-mudancas-na-composicao-de-sua-diretoria>. Acesso em: 28 jun. 2025.