

ÁREA TEMÁTICA: 1. Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA NO DESEMPENHO DA TRANSPARÊNCIA
ORÇAMENTÁRIA: O CASO DO BRASIL.**

RESUMO: O estudo objetiva analisar a influência da cultura nacional no desempenho da transparência orçamentária brasileira. A pesquisa, de natureza mista, fundamenta-se na Teoria da Cultura de Hofstede e adota uma abordagem descritivo-comparativa, utilizando dados da 9ª edição do *Open Budget Survey* (OBS) e os escores culturais do Brasil. As 109 questões do OBS foram classificadas segundo as dimensões de Hofstede, possibilitando calcular desempenhos médios comparativos. Os resultados indicam que a cultura nacional exerce influência nas práticas de transparência orçamentária, com maior ou menor convergência conforme cada dimensão. As dimensões Aversão à incerteza e Distância do poder apresentaram maior convergência, sugerindo efeitos positivos na busca de previsibilidade e redução de riscos. As dimensões Indulgência vs. Restrição e Masculinidade vs. Feminilidade mostraram média convergência, associada à abertura de dados, valorização da eficiência e impactos sociais. Já as dimensões Orientação a longo vs. curto prazo e Individualismo vs. Coletivismo revelaram menor convergência, indicando fragilidades no atendimento às necessidades do público e na definição de planos de longo prazo. A originalidade reside na aplicação das dimensões culturais de Hofstede ao campo da governança e transparência orçamentária, tema pouco explorado em países em desenvolvimento. Como contribuição teórica, revela que a cultura pode moldar a transparência orçamentária, mostrando que fatores culturais não são apenas contexto, mas variáveis explicativas do desempenho em governança. Como contribuição prática, evidencia que as iniciativas de transparência devem alinhar-se às diretrizes internacionais, desde que considere o contexto sociocultural das instituições públicas, fornecendo subsídios para que gestores possam ajustar estratégias de *accountability*.

Palavras-chaves: Cultura; Transparência Orçamentária; Orçamento Público; Governança

ABSTRACT: This study aims to analyze the influence of national culture on the performance of budget transparency in Brazil. Based on Hofstede's Cultural Theory (2010), this mixed-method research adopts a descriptive-comparative approach, using data from the 9th edition of the Open Budget Survey (OBS) and Brazil's cultural scores. The 109 OBS questions were classified according to Hofstede's dimensions, enabling the calculation of comparative average performances. Results indicate that national culture influences budget transparency practices, with greater or lesser convergence depending on each dimension. Uncertainty Avoidance and Power Distance showed higher convergence, suggesting positive effects on the pursuit of predictability and risk reduction. Indulgence vs. Restraint and Masculinity vs. Femininity revealed medium convergence, linked to data openness, efficiency, and social impacts. Conversely, Long- vs. Short-Term Orientation and Individualism vs. Collectivism showed lower convergence, indicating weaknesses in addressing public needs and long-term planning. The study's originality lies in applying Hofstede's cultural dimensions to the field of budget governance and transparency, a theme rarely explored in developing countries. As a theoretical contribution, it demonstrates that culture can shape budget transparency, showing that cultural factors are not merely context but explanatory variables for governance performance. As a practical contribution, it highlights that transparency initiatives should align with international guidelines while considering the sociocultural context of public institutions, offering insights for policymakers to adapt strategies of accountability.

Keywords: Culture; Budget Transparency; Public Budget; Governance

1 INTRODUÇÃO

A transparência orçamentária, juntamente com participação, integridade, sustentabilidade e alinhamento ao planejamento, é um dos pilares da governança orçamentária (Silva & Nascimento, 2023), advinda da Nova Governança Pública (Matias-Pereira, 2022). Contudo, sua implementação é desafiadora, pois exige adequação de estruturas, inovação tecnológica, gestão estratégica e mecanismos de responsabilização para assegurar eficiência e sustentabilidade a longo prazo (Adeusi et al., 2024; Bijos, 2014). Assim, impõe-se uma integração holística das dimensões públicas e sociais, além da adoção de tendências internacionais que possam ser traduzidas em práticas locais (Bijos, 2014; Silva & Nascimento, 2023).

A importância da governança orçamentária levou organismos internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), a estabelecer princípios e diretrizes para seus países membros, contemplando tanto aspectos quantitativos, como equilíbrio fiscal e trajetória da dívida, quanto qualitativos, como eficiência, eficácia e efetividade da ação governamental (*Organisation for Economic Co-operation and Development* [OECD], 2015; *International Monetary Fund* [IMF], 2019). Entre as recomendações, destaca-se a exigência de dados e documentos orçamentários transparentes e acessíveis (Bijos, 2014), além da divulgação proativa de informações financeiras a fim de ampliar a confiança social, reduzir a corrupção e garantir maior responsabilização na gestão orçamentária (Fenuku, 2024; Pratiwi et al., 2024).

Desde 2017, o Brasil sinalizou a intenção de aderir à OCDE, formalizando o pedido de adesão a membro pleno, e desde então vem trabalhando para implementar melhores práticas orçamentárias. Apesar de já demonstrar a aderência à diversos dos princípios recomendados para a área orçamentária, há ainda muito a se fazer para o Brasil ter de fato uma boa governança orçamentária como propugnada pela OCDE (Santos, 2022).

A organização International Budget Partnership (IBP), que há mais de duas décadas atua na promoção de sistemas orçamentários mais transparentes e eficazes, instituiu o Open Budget Survey (OBS) como medida multinacional baseada em três pilares: transparência, participação pública e fiscalização. A Organização afirma que, desde 2008, a transparência evoluiu mais de 20% entre os países avaliados; entretanto, a média global é de apenas 45 em uma pontuação de 100, revelando insuficiência na divulgação de informações que sustentem o debate público sobre orçamento (IBP, 2024a). O índice também fortaleceu as pesquisas sobre o tema, permitindo comparações e avanços nas políticas de transparência (Leroy et al., 2022).

O OBS mede o acesso do público às informações sobre arrecadação e gastos governamentais, considerando a disponibilidade e a pontualidade na divulgação de documentos relevantes. Uma pontuação acima de 61 indica a publicação de material suficiente para apoiar o debate público (IBP, 2024a). Em 2023, o Brasil alcançou 80 pontos, posicionando-se em sétimo lugar no ranking mundial e em segundo na América Latina, resultado que demonstra maturidade nas práticas de divulgação, com ampla disponibilização de documentos orçamentários eletrônicos, como a proposta orçamentária do Poder Executivo, o orçamento aprovado pelo Poder Legislativo, relatórios parciais da execução orçamentária, relatórios de final de ano e relatórios de fiscalização (IBP, 2024a).

A literatura mostra que a incorporação de tendências internacionais pode fortalecer a transparência orçamentária, mas seu êxito depende da cultura nacional, que pode facilitar ou restringir a absorção de práticas externas (McNab & Wilson, 2018). Pesquisas recentes destacam que determinantes culturais influenciam as práticas orçamentárias (Zarei et al., 2022), afetando também a sustentabilidade financeira dos governos (Cuadrado-Ballesteros & Bisogno, 2022). A cultura, entendida como sistemas de valores, conhecimentos e rituais (Morgan, 1996; Schein, 1996), representa um aprendizado coletivo transmitido entre gerações (Schein &

Schein, 2022), e exerce influência decisiva tanto na cultura organizacional quanto na governança pública (Motta & Gomes, 2022).

Estudos prévios ressaltam ainda a necessidade de investigar a variabilidade cultural, interna e transnacional, para compreender seus impactos na transparência (McNab & Wilson, 2018; Zarei et al., 2022). Compreender como as dimensões culturais moldam práticas orçamentárias é, portanto, essencial para aprimorar políticas públicas e avançar no debate acadêmico (Zarei et al., 2022).

Portanto, partindo desse panorama, surge a seguinte questão para o centro deste estudo: Qual a influência da cultura nacional no desempenho da transparência orçamentária no Brasil? Diante da lacuna apresentada, dos resultados do *Open Budget Survey* e das dimensões de cultura sob a ótica de Hofstede, tem-se como objetivo analisar a influência da cultura no desempenho da transparência orçamentária no Brasil a partir do modelo das seis dimensões da cultura de Hofstede.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Transparência orçamentária

A transparência orçamentária é um dos princípios derivados da nova governança pública que tem se mostrado essencial para enfrentar os atuais desafios da gestão pública e extremamente relevante para a consolidação fiscal e a busca por maior qualidade dos gastos (Bijos, 2014; Matias-Pereira, 2022). Trata-se de um atributo multidimensional que, na administração pública, configura-se como princípio jurídico, direito dos cidadãos, dever das entidades públicas e condição para o bom funcionamento da gestão (Tavares, 2024).

Entre os desafios em termos de transparência e responsabilização orçamentária, especialmente em países subdesenvolvidos, estão a corrupção, a má gestão, a falta de engajamento dos cidadãos e a falta de sistemas adequados de monitoramento e avaliação (Fenuku, 2024). Em razão de sua complexidade, a busca pela superação desses desafios deve seguir as tendências principiológicas internacionais e estar articulada em nível interno para que possa ser efetivamente processada e traduzida em práticas locais (Bijos, 2014). Essa influência externa pode ser decisiva para promover a transparência em culturas resistentes a mudanças (McNab & Wilson, 2018). Assim, ampliar a transparência também significa fortalecer a sustentabilidade financeira (Cuadrado-Ballesteros & Bisogno, 2022).

No panorama atual, vê-se que há necessidade de alinhar políticas e estratégias de governança para atender às demandas sociais, o que tem impulsionado a evolução das estruturas de gestão pública em direção à equidade econômica, legitimidade, transparência e melhores condições de vida (Matias-Pereira, 2022). Essa perspectiva incorporou princípios de *accountability*, como transparência, integridade e prestação de contas, articulados à liderança, estratégia e controle, com ênfase em eficiência e eficácia (Brasil, 2018).

Estudos demonstram que maior transparência nas finanças públicas reduz a corrupção, melhora a eficiência do orçamento, aumenta a responsabilização governamental e impacta positivamente até o desempenho dos servidores (Fathirah et al., 2024; Pratiwi et al., 2024). Além disso, possibilita o monitoramento social, elevando a eficiência pública e a qualidade dos serviços (Sam et al., 2024), estando associada a melhor situação fiscal, maior riqueza e qualidade de vida (Dias & Wilbert, 2022).

Em termos de transparência fiscal, o Fundo Monetário Internacional – FMI (*International Monetary Fund*) definiu em seu Código de Transparência Fiscal os princípios que fortalecem a vigilância fiscal, a formulação de políticas e a responsabilização entre seus países membros. O Código trouxe um conjunto de princípios que muito colaboram para a

governança orçamentária, baseado em quatro pilares: a) relatórios fiscais; b) previsão e orçamento fiscal; c) análise e gestão de risco fiscal; e d) gestão de receita de recursos (IMF, 2019).

Do mesmo modo, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) definiu dez princípios de boa governança orçamentária, com intenção de fornecer uma ferramenta de referência útil para os decisores políticos e profissionais de todo o mundo e ajudar a garantir que os recursos públicos sejam planejados, geridos e utilizados de forma eficaz (OECD, 2015). Um desses dez princípios é a garantia de documentos e dados orçamentários abertos, transparentes e acessíveis.

Apesar dos avanços na transparência orçamentária com a adoção de princípios internacionais (Bijos, 2014; McNab & Wilson, 2018), ainda há lacunas na compreensão de como fatores culturais influenciam a efetividade dessas práticas. Nesse sentido, o modelo das dimensões culturais de Hofstede oferece uma base teórica relevante para investigar de que forma valores culturais podem impactar a transparência e a governança orçamentária, constituindo-se em um campo de pesquisa a ser aprofundado.

1.2 Dimensões da cultura de Hofstede

Segundo Hofstede (1991), a cultura é entendida como uma programação mental coletiva, um fenômeno coletivo, originada do ambiente social do indivíduo. De forma semelhante, Morgan (1996) e Schein (1996) concebem a cultura como um conjunto de suposições básicas sobre como o mundo é e como deveria ser; compartilhadas por um grupo de pessoas e que moldam percepções, pensamentos, sentimentos e comportamentos. Assim, os membros de uma cultura expressam crenças, valores, ideologias, normas e regras de conduta, que podem ser percebidas em diferentes níveis (Morgan, 1996; Schein & Schein, 2022).

Hofstede iniciou seus estudos sobre cultura na década de 1960, com aplicação de uma pesquisa com funcionários da empresa multinacional IBM em mais de 70 países, obtendo cerca de 116.000 questionários válidos. O objetivo inicial era compreender como diferenças culturais afetavam a comunicação e a gestão dentro da corporação. As respostas foram analisadas e agrupadas por país, permitindo identificar padrões consistentes que não se explicavam apenas por fatores individuais (Hofstede, et al., 2010).

A partir desses estudos, Hofstede (1991) propôs um modelo baseado em dimensões culturais, que permite compreender diferenças entre países e sua influência em contextos diversos, inclusive organizacionais. Ao longo de mais de quatro décadas, com a colaboração de Gert Jan Hofstede e Michael Minkov, o modelo passou por expansões e aplicações em temas como globalização, negócios internacionais, política e educação, culminando nas seis dimensões atualmente reconhecidas (Hofstede, et al., 2010).

As seis dimensões da cultura de Hofstede são: Aversão à incerteza (Uncertainty Avoidance Index – UAI); Distância do poder (Power Distance Index – PDI); Indulgência vs. Restrição (Indulgence vs. Restraint – IVR); Masculinidade vs. Feminilidade (Masculinity vs. Femininity – MAS); Orientação de Longo Prazo vs. Curto Prazo (Long-Term Orientation vs. Short-Term Normative Orientation – LTO); Individualismo vs. Coletivismo (Individualism vs. Collectivism – IDV) (Hofstede, et al., 2010).

A Teoria da Cultura de Hofstede analisou e categorizou cerca de 76 países segundo essas dimensões e segue atualizando-se por meio de estudos colaborativos internacionais, consolidando-se como referência na literatura sobre relações interculturais nas organizações (Nascimento et al., 2020). Assim, sugere-se que práticas relacionadas ao orçamento podem refletir os valores culturais da sociedade através dos agentes públicos que formulam as políticas governamentais (Zarei et al., 2022).

1.3 Influência da cultura nas práticas de transparência orçamentária

Na gestão pública, a construção de uma administração eficiente e comprometida exige análises e abordagens específicas sobre sua eficácia como ente realizador da vontade pública, o que depende dos recursos aplicados, do compromisso e da motivação de seus agentes (Motta & Gomes, 2022). Nesse contexto, destaca-se a influência da cultura nacional na cultura organizacional, a qual impacta o desenvolvimento das organizações e das pessoas (Motta & Gomes, 2022).

No âmbito da governança orçamentária, especialmente em relação à transparência e à participação pública, é essencial garantir ampla acessibilidade às informações orçamentárias. Essas informações devem ser suficientes para subsidiar a tomada de decisão em políticas públicas e aproximar o ciclo orçamentário do ciclo das políticas públicas (Santos, 2022).

Estudos como o de McNab e Wilson (2018) analisaram empiricamente a influência dos valores culturais na transparência orçamentária, considerando países classificados no Índice de Orçamento Aberto do IBP, a partir das teorias de Hofstede, GLOBE e WVS. O estudo concluiu que a cultura nacional exerce papel relevante na formação da transparência e que o individualismo, conforme teorizado por Hofstede, tem efeito positivo nesse aspecto. Sociedades que priorizam direitos individuais e autonomia tendem a apresentar níveis mais elevados de transparência em suas práticas orçamentárias.

Constatou-se também que preferências mais fortes por coletivismo institucional, masculinidade e governança autoritária estão associadas a níveis mais baixos de transparência. Isso indica que culturas que valorizam excessivamente a coesão do grupo ou exibem características autoritárias podem dificultar avanços na transparência (McNab & Wilson, 2018). Os autores ressaltam ainda a necessidade de modificar normas e comportamentos sociais que não favorecem a transparência antes de formular recomendações de políticas. Em sociedades de alto coletivismo institucional, torna-se crucial ampliar a conscientização pública sobre os benefícios da transparência orçamentária para a vida cotidiana (McNab & Wilson, 2018).

Há também evidências de que a orientação cultural para o desempenho possui relação significativa com a transparência orçamentária, indicando que essa dimensão pode influenciar a definição das práticas orçamentárias (Zarei et al., 2022). Outro estudo destaca a relevância do fator humano e educacional para o desempenho no indicador de orçamento aberto, pois a simples disponibilização da informação não é suficiente. Para ser eficaz, o conteúdo deve ser compreendido pelos cidadãos, o que requer habilidades para utilizar ferramentas informacionais e interpretar os dados publicados (Bisogno; Cuadrado-Ballesteros; Santis, 2022).

Contudo, há estudo que, ao investigar o impacto da cultura nacional nos índices de orçamento e gestão no setor público de países em desenvolvimento, verificou existir uma relação mínima entre as variáveis culturais do GLOBE e a transparência orçamentária. Sugerindo que a cultura nacional não influencia significativamente esses aspectos no contexto dos países em desenvolvimento estudados (Zarei et al., 2022).

Portanto, adotar apenas boas práticas de orçamento no setor público pode não ser suficiente, pois é necessário que as instituições sejam ajustadas para sustentar melhorias nas práticas orçamentárias (Zarei et al., 2022). O desafio está em sincronizar o planejamento, a gestão e o monitoramento da execução, processo essencial para identificar gargalos e oportunidades de aprimoramento da gestão pública (Santos, 2022).

É importante que estudos analisem mais profundamente os efeitos das características da população e da educação para a melhoria da transparência orçamentária em países em desenvolvimento (Bisogno et al., 2022) e investiguem como a cultura nacional afeta a transparência orçamentária (Zarei et al., 2022).

3 MÉTODO

O estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva-comparativa que visa estabelecer relações entre variáveis, articulando uma revisão teórica sobre cultura e transparência orçamentária com análise de dados secundários. O contexto selecionado para o estudo é o caso do Brasil, enquanto país em desenvolvimento da América Latina, que tem como característica sua grande diversidade cultural, sendo um país que já implementa diversas iniciativas para melhoria da sua transparência orçamentária.

A natureza da pesquisa é mista, pois envolve uma análise qualitativa com apoio de dados quantitativos, permitindo comparar as diferentes perspectivas através de uma abordagem convergente (Creswell & Creswell, 2021). A relação entre os dois objetos do estudo é feita utilizando-se uma análise descritiva-comparativa, que, segundo Schneider e Schmitt (1998) é um método comparativo que permite descobrir regularidades, perceber discrepâncias, construir modelos e tipologias, identificar semelhanças e diferenças, e explicitar as determinações mais gerais que regem o fenômeno social em estudo.

O procedimento da pesquisa foi executado seguindo a abordagem convergente (Creswell & Creswell, 2021) em três etapas: a) levantamento da teoria de Hofstede e estrutura do índice do OBS; b) classificação das questões da pesquisa OBS nas dimensões de cultura; c) cálculo do desempenho médio de transparência por dimensão de cultura; d) comparação e descrição dos resultados.

A coleta dos dados foi realizada em duas fontes: a) o escore obtido pelo Brasil nas dimensões de cultura de Hofstede, oriundo da obra *“Cultures and Organizations”* de Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede e Michael Minkov, de 2010, publicados no site do autor; b) o escore obtido pelo Brasil na 9ª edição da *Open Budget Survey* publicada em 2023 no site da *International Budget Partnership*, utilizando apenas as 109 questões pontuadas que avaliam a disponibilidade pública de informações orçamentárias e o relatório das respostas dadas pelo Brasil ao questionário.

Apesar de haver uma diferença temporal entre as fontes, a utilização dos escores de Hofstede et al. (2010) se justifica pela relativa estabilidade das dimensões culturais nacionais, que representam valores persistentes e de difícil alteração no curto prazo, sendo, portanto, indicadores que continuam válidos como referência para análise da cultura no Brasil.

Para o tratamento dos dados foi realizada a classificação das questões utilizando uma planilha com as 109 questões sobre transparência aplicadas na *Open Budget Survey*, com as seguintes colunas: a) código da pergunta; b) dimensão Hofstede atribuída; c) justificativa da classificação; d) pontuação no escore OBS.

A categorização das questões OBS com as dimensões de Hofstede se deu a partir da associação das características culturais com características orçamentárias extraídas da leitura e a interpretação do conteúdo de cada questão, que, além de ter sido executada manualmente, empregou-se como suporte uma planilha Excel®. Em algumas questões foi identificada associação a mais de uma dimensão, contudo, foi atribuída a dimensão que apresentava maior aderência teórica.

Na análise e interpretação dos dados foi empregada a técnica descritiva-comparativa, sob uma abordagem de convergência (Creswell & Creswell, 2021), que fez a comparação entre o escore Hofstede *versus* médias OBS, realizando uma interpretação teórica dos alinhamentos e/ou divergências encontrados nos resultados. A análise seguiu três etapas específicas, seguindo a orientação de Deslandes et al. (2002): a) o mapeamento dos dados obtidos na coleta; b) a classificação dos dados, com base na fundamentação teórica direcionada pela questão de pesquisa; e c) a análise final, com a articulação entre os dados e os referenciais teóricos, respondendo à questão de pesquisa proposta no objetivo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando o objetivo de analisar a influência da cultura no desempenho da transparência orçamentária no Brasil, a seção a seguir apresenta os resultados em três partes: 1) resultados do Brasil na *Open Budget Survey* do IBP de 2023; 2) resultados do Brasil nas dimensões de cultura de Hofstede; e 3) relação entre as dimensões culturais e o nível de transparência orçamentária identificado no caso brasileiro.

4.1 Resultados do Brasil na *Open Budget Survey* do IBP

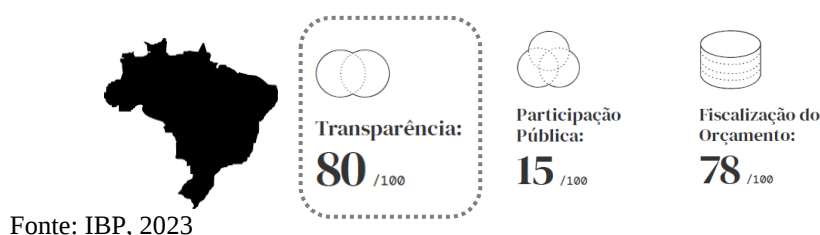
A edição mais recente da *Open Budget Survey* (OBS), realizada em 2023, abrangeu 125 países e foi respondida por pesquisadores da sociedade civil de cada nação, de forma independente dos respectivos governos. Posteriormente, cada questionário foi revisado por um especialista técnico indicado pela *International Budget Partnership* (IBP). O instrumento aplicado contém 145 questões, organizadas em três dimensões: transparência orçamentária (109), participação pública (18) e fiscalização do orçamento (18).

De acordo com o relatório global (IBP, 2024a), os resultados evidenciam avanços significativos desde 2008, com um aumento de 24% no nível médio de transparência. Ainda assim, a maioria dos países permanece abaixo do patamar considerado adequado (61 pontos). O Brasil ocupa a sétima posição no ranking mundial, com 80 pontos, resultado superior à média global de 45 pontos.

No caso brasileiro, os resultados refletem práticas consolidadas de transparência, avaliadas a partir do acesso público a documentos e informações sobre o orçamento planejado, a arrecadação e execução de despesas, bem como pela disponibilidade online, pontualidade e abrangência dos principais relatórios orçamentários. A Figura 1 apresenta o desempenho nacional em cada dimensão avaliada pela pesquisa de 2023.

Figura 1

Resultados do Brasil na Open Budget Survey de 2023



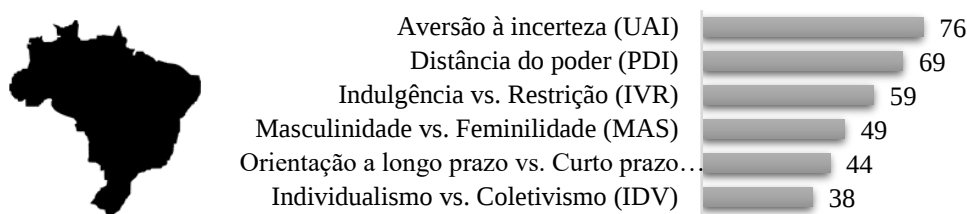
O destaque para o bom desempenho brasileiro na transparência se deve à divulgação da proposta e do orçamento sancionado, dos relatórios durante o exercício e final do ano, com informações sobre as receitas efetivamente arrecadadas, despesas reais feitas e dívidas contraídas em intervalos diferentes, emitidos trimestralmente ou mensalmente. Divulga informações sobre a situação das contas do governo no final do ano fiscal com uma avaliação do alcance das metas políticas do orçamento. Publica relatórios de auditoria, onde examina a solidez e a integridade das contas anuais do governo, divulga revisões do orçamento, além de uma versão do orçamento Cidadão, com informações mais simplificadas, permitindo maior participação pública. Contudo, o IBP recomenda ao Brasil aprimorar o engajamento do público na definição das necessidades de informação e garantir a publicação de versões cidadãs de todos os documentos ao longo do ciclo orçamentário (IBP, 2024a; IBP, 2024b).

4.2 Resultados do Brasil nas dimensões de cultura de Hofstede

A pesquisa nas seis dimensões de cultura de Hofstede et al. (2010), aplicada ao Brasil, apresentou um perfil cultural bem característico nas seis dimensões. A pontuação de cada dimensão do Brasil é apresentada no Gráfico 1.

Gráfico 1

Resultado das 6 dimensões culturais do Brasil no modelo Hofstede



Fonte: Adaptado de Hofstede et al. (2010)

Os escores mostram o Brasil visto como um país hierárquico (PDI alto) e coletivista (IDV baixo), com forte busca por segurança (UAI alto) e um estilo de vida equilibrado entre competição e cooperação (MAS próximo ao meio). Culturalmente, tende mais ao curto prazo (LTO baixo) e apresenta um nível moderado de indulgência (IVR), permitindo expressão emocional e busca de prazer, mesmo sem excessos. Uma análise de cada dimensão é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1

Análise dos resultados do Brasil nas 6 dimensões de Hofstede

Dimensão	Interpretação do escore (0 a 100)	Análise do resultado do Brasil
Aversão à incerteza (UAI)	Maior: baixa tolerância à incerteza; Menor: mais tolerante ao desconhecido	(76) Alto grau de incerteza, exigindo leis e sistemas jurídicos fortes para estruturar a vida. No entanto, a obediência individual a essas leis muitas vezes é deficiente. A burocracia, as leis e as regras são cruciais para tornar o mundo mais seguro.
Distância de Poder (PDI)	Maior: mais aceitação da desigualdade e hierarquia; Menor: maior valorização da igualdade.	(69) Reflete uma sociedade que respeita a hierarquia e que aceita as desigualdades entre as pessoas. O poder é concentrado, e os privilégios dos detentores são socialmente reconhecidos. Símbolos de status e poder são importantes para indicar posição social.
Indulgência vs. Restrição (IVR)	Maior: mais liberdade para satisfazer desejos e se divertir; Menor: mais controle social sobre comportamentos e expressões.	(59) É considerada uma sociedade indulgente, onde as pessoas estão dispostas a perseguir suas paixões, aproveitar a vida e priorizar o lazer. Possuem uma atitude positiva e tendem ao otimismo. Há liberdade para agir e gastar de acordo com desejos pessoais.
Masculinidade vs. Feminilidade (MAS)	Maior: valorização de resultados e desempenho; Menor: valorização da cooperação e bem-estar social.	(49) Com um escore intermediário, reflete equilíbrio entre competitividade e cooperação. Busca-se tanto sucesso e realização quanto qualidade de vida e cuidado mútuo.
Orientação Longo vs. Curto Prazo (LTO)	Maior: foco em objetivos de longo prazo e persistência; Menor: foco em resultados imediatos e tradições.	(44) Cultura normativa, com respeito às tradições, busca resultados rápidos e menor propensão à poupança ou ao planejamento de longo prazo.
Individualismo vs. Coletivismo (IDV)	Maior: foco no indivíduo e família próxima; Menor: foco no grupo e no coletivo.	(38) Sociedade coletivista, com forte integração em grupos coesos baseados em lealdade. Relações pessoais e confiança são fundamentais também no ambiente de trabalho.

Fonte: Adaptado de Hofstede et al. (2010)

Estas características da cultura no Brasil mostram um perfil que favorece relações pessoais, estruturas hierárquicas fortes e busca por estabilidade, mas apresentam desafios na inovação, no planejamento de longo prazo e na descentralização do poder. Isso se reflete também nas organizações, públicas ou privadas, influenciando na governança, no desenho de políticas e na gestão de equipes.

4.3 Resultados da influência das dimensões culturais no desempenho da transparência orçamentária no Brasil

Agora, conhecendo as características das dimensões culturais atribuídas ao Brasil, bem como seu desempenho nas práticas de transparência orçamentária, pode-se visualizar nos resultados da análise sobre suas relações, os possíveis reflexos que essa cultura incide nas práticas orçamentárias implementadas na gestão orçamentária da administração pública brasileira.

A partir da análise de cada uma das 109 questões da pesquisa OBS que avaliam a transparência, estas foram associadas às dimensões de cultura de Hofstede e os resultados obtidos estão apresentados no Quadro 2 com a comparação ao escore obtido no índice Hofstede.

Quadro 2

Resultados da associação de questões e comparação dos índices

Dimensão	Total de questões	Desempenho médio OBS para o Brasil	Escore Hofstede para o Brasil
Aversão à incerteza (UAI)	54	75	76
Distância do poder (PDI)	7	76	69
Indulgência vs. Restrição (IVR)	19	89	59
Masculinidade vs. Feminilidade (MAS)	12	95	49
Orientação a longo prazo vs. Curto prazo (LTO)	11	88	44
Individualismo vs. Coletivismo (IDV)	6	67	38
Total	109		

Fonte: Dados da pesquisa

A associação mostrou que a maioria das questões se relaciona à Aversão à Incerteza (54) e à Indulgência vs. Restrição (19). Isso indica que o questionário OBS enfatiza sobretudo a qualidade do planejamento e dos relatórios orçamentários, o cumprimento de regras e metas fiscais, a sustentabilidade da dívida pública e o acesso à informação sobre o que foi planejado e executado e os mecanismos participativos da sociedade no ciclo orçamentário.

Os resultados das médias do Brasil no OBS mostram melhor desempenho nas questões classificadas nas dimensões Masculinidade vs. Feminilidade (95), Indulgência vs. Restrição (89) e Orientação a longo prazo vs. Curto prazo (88), destacando boas práticas de transparência ligadas à apresentação detalhada de despesas por programa, indicadores de desempenho e comparações entre projeções e resultados, além de certo grau de liberdade no acesso às informações.

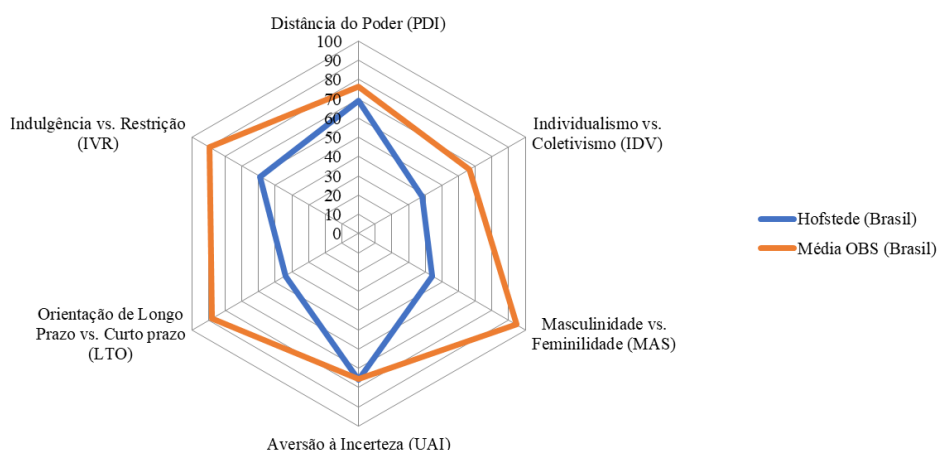
Já o desempenho médio nas questões classificadas sob as dimensões Aversão à incerteza (75), Distância do poder (76) e Individualismo vs. Coletivismo (67), embora com notas menores, ainda destaca avanços em suas práticas, como previsões orçamentárias mais consistentes, atenção às demandas coletivas e mecanismos de participação social. Contudo, persistem desafios, como identificar previamente as necessidades do público em relação ao Orçamento Cidadão e ampliar a transparência sobre os impactos financeiros das políticas em diferentes grupos sociais.

Os dados permitiram fazer a comparação do desempenho médio OBS e o escore Hofstede para o Brasil. O Gráfico 2 mostra como as características culturais do Brasil

(Hofstede) se alinham ou divergem ao desempenho médio em transparência (OBS) em cada dimensão.

Gráfico 2

Comparação dos resultados Cultura (Hofstede) versus Transparência (OBS)



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico de radar possibilita visualizar os pontos de convergência e divergência entre as duas perspectivas para cada dimensão, permitindo inferir sobre as possíveis influências que as características culturais podem causar nas práticas de transparência orçamentária adotadas pelo Brasil.

Os dados do gráfico mostram que há maior convergência nas dimensões Aversão à incerteza (UAI), Distância do poder (PDI) e Individualismo vs. Coletividade (IDV), o que sugere que estes traços culturais favorecem as práticas de transparência orçamentária. Já a dimensão Masculinidade vs. Feminilidade (MAS), apesar de menos convergente, apresenta um equilíbrio que colabora para um melhor desempenho das práticas de transparência. Os dados exibem também que há menor convergência nas dimensões Indulgência vs. Restrição (IVR) e Orientação a longo prazo vs. Curto prazo (LTO), o que pode sugerir que estes traços culturais restringem ou colaboram menos para a transparência orçamentária.

Esses achados reforçam que os valores culturais podem tanto impulsionar quanto limitar a transparência orçamentária no Brasil, evidenciando pontos fortes e lacunas a serem discutidas na seção seguinte.

5 DISCUSSÃO

A fim de analisar a influência da cultura no desempenho da transparência orçamentária no Brasil, sob a ótica das dimensões de Hofstede, investigou-se de que forma as variabilidades culturais se refletem nas práticas orçamentárias e de transparência, identificando potenciais implicações para práticas e políticas públicas (Cuadrado-Ballesteros & Bisogno, 2022; McNab & Wilson, 2018; Zarei et al., 2022). A seguir, são discutidos os resultados referentes às seis dimensões propostas por Hofstede e suas relações com o desempenho observado na *Open Budget Survey* (OBS):

Aversão à incerteza (UAI): o resultado convergente de alta pontuação cultural do Brasil em aversão à incerteza (76), associada ao desempenho médio elevado na OBS (75), sugere que a busca por regras, previsibilidade e redução de riscos favorece a transparência. Isso se expressa na divulgação regular das leis orçamentárias e relatórios de execução. Em contextos de alta

aversão, a burocracia e as normas fortalecem a segurança social (Hofstede et al., 2010), o que se confirma no caso brasileiro. Com esses resultados corroboram Cuadrado-Ballesteros e Bisogno (2022), que apontam a transparência como instrumento de sustentabilidade fiscal, e Dias e Wilbert (2022), que destacam sua relação positiva com a situação fiscal de diversos países. Tais práticas de divulgação orçamentária atuam como resposta a desafios típicos de países em desenvolvimento, como corrupção e falhas de monitoramento (Fenuku, 2024).

Distância do Poder (PDI): o resultado convergente de alta distância do poder (69), combinada com alto desempenho médio na OBS (76), indica que esse traço cultural favorece a transparência, pois a aceitação social das hierarquias coexiste com mecanismos de prestação de contas, como a divulgação do orçamento detalhado por órgãos e ministérios e o acompanhamento por órgãos de controle. Segundo Hofstede et al. (2010), a centralização de autoridade pode ser legitimada socialmente quando associada a práticas de prestação de contas. Esse achado converge com Sam et al. (2024), que ressaltam o papel da transparência na confiança pública e na qualidade dos serviços governamentais. No entanto, apesar da transparência derivada da alta distância de poder ser eficaz em termos procedimentais, ainda carece de instrumentos que garantam apropriação social mais ampla das informações orçamentárias.

Indulgência vs. Restrição (IVR): a pontuação intermediária da cultura (59) e alto desempenho na OBS (89) indicam abertura à divulgação ampla dos dados, ainda que persistam desafios quanto ao envolvimento social no uso efetivo dessas informações. Há liberdade de acesso e divulgação ampla, mas a participação cidadã permanece incipiente. Essa leitura converge com o pensamento de Bisogno et al. (2022), e Santos (2022), que defendem acessibilidade e utilidade prática das informações para fortalecer políticas públicas. Assim, observa-se aqui um paradoxo, pois enquanto há alto desempenho procedimental na OBS, a participação cidadã ainda é incipiente, o que reforça a necessidade de políticas que ampliem a apropriação social da transparência orçamentária.

Masculinidade vs. Feminilidade (MAS): a pontuação mediana da cultura nesta dimensão (49) e alto o desempenho na OBS (95) aponta potenciais benefícios para a transparência orçamentária, mostrando que o Brasil combina valores de eficiência e cooperação, valorizando tanto a divulgação de resultados técnicos quanto de impactos sociais. Exemplos incluem metas de desempenho associadas a programas e ações, e relatórios que mostram a diferença entre o programado e o realizado. Esses achados concorrem com o ponto de vista de Zarei et al. (2022), que relacionam orientação ao desempenho e maior transparência, mas contrastam com os de McNab e Wilson (2018), que apontam possíveis efeitos negativos em contextos de masculinidade. No caso brasileiro, o equilíbrio entre masculinidade e feminilidade parece mitigar extremos, funcionando como um moderador que permite avanços em transparência.

Orientação a longo prazo vs. curto prazo (LTO): uma pontuação cultural mais baixa (44) e alto desempenho na OBS (88) evidencia uma relação inversa, em que a cultura, apesar de orientada ao curto prazo, já dispõe de práticas de transparência que buscam incorporar planejamento e análises macroeconômicas. Apesar disso, persistem fragilidades, como ausência de avaliação de passivos e de planos orçamentários de longo prazo, o que pode comprometer a sustentabilidade fiscal. Conforme Hofstede et al. (2010), trata-se de uma cultura normativa, voltada a tradições. Nesse contexto, a transparência já assimila práticas de planejamento mais duradouro, alinhando-se com estudos que associam sustentabilidade a estruturas adequadas e responsabilidade compartilhada (Adeusi et al., 2024; Bijos, 2014).

Individualismo vs. Coletivismo (IDV): a baixa pontuação cultural do Brasil (38), mais inclinada ao coletivismo, e o desempenho médio da OBS (67) revelam uma relação menos convergente, sugerindo que a ênfase em valores coletivos pode favorecer práticas de transparência orçamentária, como ações voltadas ao interesse público e à inclusão social. Contudo, limitações persistem, como a falta de versões acessíveis de documentos ao longo do

ciclo orçamentário, o que restringe a efetiva apropriação das informações. Embora parte da literatura associe coletivismo a baixa transparência (McNab & Wilson, 2018), o caso brasileiro sugere que esse traço pode reforçar o controle social e a participação cidadã, embora necessite de políticas que ampliem a conscientização e a efetividade dos mecanismos de acesso (Sari & Muslim, 2023).

Em síntese, a análise das seis dimensões culturais de Hofstede em diálogo com o desempenho brasileiro no *Open Budget Survey* evidencia que traços culturais exercem influência sobre as práticas de transparência orçamentária, com maior ou menor convergência, como apresentado no Quadro 3.

Quadro 3

Influência das dimensões culturais na transparência orçamentária e seus efeitos

Dimensão cultural	Influência	Efeitos
Aversão à incerteza	Maior convergência	Orientação a regras, busca de previsibilidade, redução de riscos e busca pela sustentabilidade financeira.
Distância do poder	Maior convergência	Valoriza hierarquias e favorece prestação de contas.
Indulgência vs. Restrição	Média convergência	Abertura da divulgação de dados, porém pouco envolvimento social.
Masculinidade vs. Feminilidade	Média convergência	Busca mostrar desempenho e impactos sociais, apesar da governança autoritária.
Orientação a longo prazo vs. Curto prazo	Menor convergência	Usa comparações e considera cenários macro, mas faltam planos de longo prazo.
Individualismo vs. Coletivismo	Menor convergência	Valoriza o coletivo e a inclusão social, mas desconsidera a necessidade pública de informações.

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, os resultados contribuem para o campo ao oferecer uma leitura crítica e contextualizada da relação entre cultura e transparência orçamentária, ampliando o debate teórico para países em desenvolvimento e fornecendo subsídios práticos para o aprimoramento das políticas de abertura orçamentária no Brasil. A discussão abre espaço para avanços e reconhece que as iniciativas de transparência devem alinhar-se às diretrizes internacionais, mas deve considerar a complexidade do contexto sociocultural do país e seus reflexos nas práticas das instituições públicas.

6 CONCLUSÃO

Com o propósito de incrementar os estudos que busquem a melhoria do entendimento acerca da transparência orçamentária em países em desenvolvimento, e diante da questão levantada sobre qual a influência da cultura no desempenho da transparência orçamentária no Brasil, concluiu-se que traços da cultura nacional podem exercer influência sobre as práticas de transparência orçamentária adotadas, com maior ou menor convergência, a depender das características identificadas em cada dimensão, atendendo a diferentes demandas da gestão e do público.

Os resultados mostraram que no Brasil as dimensões culturais da Aversão à incerteza e distância do poder apresentam maior convergência para o bom desempenho da transparência, com orientação às regras, busca de previsibilidade e sustentabilidade, redução de riscos e valorização de hierarquias. As dimensões Indulgência vs. Restrição e Masculinidade vs. Feminilidade apresentam média convergência para transparência, com abertura e divulgação de dados, valorização da eficiência e impactos sociais, apesar do pouco envolvimento social. E, menor convergência para as dimensões Orientação a longo prazo vs. Curto prazo e Individualismo vs. Coletivismo, com o uso de comparações e cenários macro, valorização do

coletivo e inclusão social, mas desconsidera a necessidade pública de informações e ainda não dispõe de planos de longo prazo.

A contribuição acadêmica trazida por esta pesquisa está na ampliação do campo de discussão que relaciona a transparência orçamentária com a cultura, tema ainda pouco debatido, evidenciando que fatores culturais não são apenas contexto, mas variáveis explicativas do desempenho na implementação da governança orçamentária. A contribuição prática é que as ações voltadas à transparência orçamentária, embora alinhadas às tendências principiológicas internacionais, precisam considerar o contexto sociocultural em que as instituições estão inseridas, fornecendo subsídios para que gestores públicos ajustem estratégias de comunicação e participação social.

Como limitações, menciona-se o recorte contextual voltado exclusivamente ao caso do Brasil, o que restringe a generalização dos resultados. Ademais, a classificação das questões do *Open Budget Survey* segundo as dimensões de Hofstede envolve certo grau de subjetividade interpretativa, o que demanda cautela na análise dos resultados.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do escopo empírico, incorporando análises comparativas entre diferentes países, de modo a verificar em que medida as dimensões culturais de Hofstede apresentam padrões consistentes ou contrastantes em contextos distintos. Sugere-se ainda que novas pesquisas utilizem métodos quantitativos a fim de medir de forma mais direta a correlação entre cultura e transparência, bem como explorar aspectos qualitativos que possam aprofundar a compreensão dessas relações.

Com efeito, este estudo evidencia que a cultura importa para a governança e transparência orçamentária, explicando em parte o seu desempenho, porém, sua influência não deve ser vista como determinística, pois não elimina o papel de outras variáveis institucionais, políticas e econômicas. A discussão acerca dos valores culturais, instituições e gestão abre espaço para avanços, ainda que em contextos marcados por barreiras e diversidade cultural. Reconhecer essa complexidade é essencial tanto para o desenvolvimento da literatura acadêmica quanto para o aprimoramento das políticas públicas voltadas à governança, orçamento e *accountability* no Brasil.

REFERÊNCIAS

- Adeusi, K. B., Jejenywa, T. O., & Jejenywa, T. O. (2024). Advancing financial transparency and ethical governance: Innovative cost management and accountability in higher education and industry. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(5), 1533–1546. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1099>
- Bijos, P. R. S. (2014). *Governança orçamentária: Uma relevante agenda em ascensão* (12. ed.). Senado Federal. <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/503101>
- Bisogno, M., Cuadrado-Ballesteros, B., & Santis, S. (2022). Do e-government initiatives and e-participation affect the level of budget transparency? *International Public Management Journal*, 25(3), 365–391. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2042437>
- Brasil. (2018). *Guia da política de governança pública*. Casa Civil da Presidência da República. <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica/view>
- Creswell, John W.; Creswell, J D. (2021). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. E-book. p.94. ISBN 9786581334192. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581334192/>. Acesso em: 12 set. 2025.

- Cuadrado-Ballesteros, B., & Bisogno, M. (2022). Budget transparency and financial sustainability. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(6), 210–234. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2022-0025>
- Deslandes, S. F., Cruz Neto, R. G. O., & Minayo, M. C. S. (Orgs.). (2002). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (21ª ed.). Vozes.
- Dias, L., & Wilbert, M. D. (2022). A relação entre transparência orçamentária e indicadores de situação fiscal, econômica e qualidade de vida. 22º USP International Conference in Accounting. <https://congressousp.fipecafi.org/anais/22uspinternational/ArtigosDownload/3692.pdf>
- Fathirah, D., Nirwana, N., & Haliah, H. (2024). Budget transparency and accountability in local government. *Asian Journal of Management Analytics*, 3(4). <https://doi.org/10.55927/ajma.v3i4.11878>
- Fenuku, Q. (2024). An examination of budget transparency, accountability and governance: A study of five (5) Sub-Saharan African countries. *European Modern Studies Journal*, 8(3), 715–729. [https://doi.org/10.59573/emsj.8\(3\).2024.44](https://doi.org/10.59573/emsj.8(3).2024.44)
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- International Budget Partnership. (2024a). *Open budget survey 2023: Global report*. <https://internationalbudget.org/open-budget-survey/reports>
- International Budget Partnership. (2024b). *Open budget survey 2023: Questionnaire Brazil*. <https://internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results/2023/brazil>
- International Monetary Fund. (2019). *Fiscal transparency code*. <https://www.imf.org/external/np/fad/trans/por/ft-codep.pdf>
- Leroy, R. S. D., Sáez-Martín, A., Caba-Pérez, M. D., & Ávila, L. A. C. (2022). Scientific progress of fiscal transparency research at national governments level. *Revista de Contabilidade Spanish Accounting Review*, 25(2), 316–328. <https://doi.org/10.6018/rcsar.412231>
- Matias-Pereira, J. (2022). Governance in the public sector: Emphasis on better management, transparency and society participation. *Brazilian Journal of Development*, 8(9), 63172–63195. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n9-183>
- McNab, R. M., & Wilson, S. D. (2018). Culture matters: What cultural values influence budget transparency? *Applied Economics*, 50(43), 4593–4605. <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1458197>
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. Atlas.
- Motta, L. A. S., & Gomes, J. S. (2022). A interação entre cultura nacional e cultura organizacional no âmbito da gestão pública. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 27(3), 119–133. <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v27i3.44656>

- Nascimento, M. A., Guillaumon, S., & Costa, C. C. B. (2020). Bancos e a cultura nacional: Hofstede no Brasil. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 25(50), 141–162. <https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/culturascontemporaneas/article/view/588/536>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *Recommendation of the council on budgetary governance*. <https://www.oecd.org/gov/budgeting/principles-budgetary-governance.htm>
- Pratiwi, R. I., Ah, H., & Kusumawati, A. (2024). The influence of transparency, governance, and financial accountability in managing financial reporting in the public sector. *International Journal of Educational and Life Sciences*, 2(10), 1165–1180. <https://doi.org/10.59890/ijels.v2i10.2571>
- Sam, A. A. R., Haliah, H., & Kusumawati, A. (2024). Disclosure of transparency, accountability and value for money concept in public sector financial management: A systematic literature review. *International Journal of Economic Research and Financial Accounting*, 3(1). <https://doi.org/10.55227/ijerfa.v3i1.245>
- Santos, R. C. L. F. (2022). Agenda formal e agenda substantiva na adesão do Brasil às recomendações de governança orçamentária da OCDE. In L. F. Couto & J. M. Rodrigues (Orgs.), *Governança orçamentária no Brasil* (pp. 115–138). IPEA; CEPAL. https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10967/4/Agenda_Formal_Cap4.pdf
- Sari, R., & Muslim, M. (2023). Accountability and transparency in public sector accounting: A systematic review. *Amkop Management Accounting Review*, 3(2), 90–106. <https://doi.org/10.37531/amar.v3i2.1440>
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9–20.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2022). *Cultura organizacional e liderança* (5ª ed.). Atlas. <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773626/>
- Schneider, S., & Schmitt, C. J. (1998). O uso do método comparativo nas ciências sociais. *Cadernos de Sociologia*, 9, 49–87. <https://pt.scribd.com/document/477576183/SCHNEIDER-SCHMITT-O-uso-do-metodo-comparativo-nas-ciencias-sociais>
- Silva, J. C. P., & Nascimento, J. C. H. B. (2023). Determinantes da governança orçamentária: Uma proposta de framework. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(6), 9950–9967. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2350>
- Tavares, J. F. F. (2024). Transparência e prestação de contas na gestão pública. *Revista de Contabilidade e Gestão*, 28(1), 199–220. <https://doi.org/10.55486/amrrcg.v28i1.6>
- Zarei, H., et al. (2022). The fit between GLOBE cultural dimensions, budget transparency and performance management across emerging economies. *International Journal of Emerging Markets*, 19(9), 2347–2365. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2020-0102>