

Difusão e Aprendizado de Políticas Públicas: a cooperação internacional do MARE com a Grã-Bretanha na Reforma Gerencial de 1995

Policy Diffusion and Policy Learning: international cooperation between MARE and Great Britain in Brazil's 1995 Managerial Reform

Leonardo Queiroz Leite 

DOI: 10.22478/ufpb.2525-5584.2025v10n2.71253

Recebido em: 23/08/2024

Aprovado em: 19/08/2025

Resumo: O artigo examina uma faceta das conexões internacionais da reforma gerencial brasileira de 1995, com foco na cooperação técnica estabelecida com a Grã-Bretanha, cuja experiência reformista influenciou significativamente o Brasil. Dessa maneira, o texto explora como essa influência externa foi processada e assimilada pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), entre 1995 e 1998, durante o primeiro governo FHC, destacando a inspiração inglesa da reforma brasileira. Fundamentalmente, discutiremos se essa experiência de intercâmbio internacional em matéria de reforma administrativa configurou, na prática, uma materialização empírica dos conceitos teóricos do campo da análise de políticas públicas, tais como "aprendizado de políticas públicas" e de "difusão de políticas públicas". A metodologia do estudo é qualitativa e fundamenta-se na articulação entre uma revisão bibliográfica especializada — voltada à literatura de análise de políticas públicas e de reforma do Estado — e uma análise interpretativa de dados empíricos primários e secundários. Essa interlocução teórico-empírica privilegia entrevistas em profundidade com atores-chave do MARE, fontes primárias e secundárias empregadas no trabalho a fim de "dar voz aos atores" envolvidos no processo técnico-político assinalado. Embora a literatura brasileira sobre a reforma de 1995 seja extensa, são ainda escassos os estudos teórico-empíricos que investigam suas conexões com processos de cooperação técnica internacional e circulação transnacional de ideias administrativas. Em suma, o trabalho busca ampliar o campo de estudos sobre

gestão pública e cooperação técnica internacional no Brasil, ao examinar de forma empírica e guiada por fundamentos teóricos as conexões entre a reforma gerencial de 1995 e experiências estrangeiras tidas como referências mundiais à época. Portanto, a análise permite compreender e visualizar como práticas, ideias e conceitos de gestão pública oriundas de outros contextos nacionais foram reinterpretadas e adaptadas à agenda administrativa brasileira da década de 1990, contribuindo assim para o entendimento mais refinado dos processos de formulação de políticas em ambientes de intercâmbio de experiências internacionais.

Palavras-chave: cooperação internacional; gestão pública; reforma gerencial; políticas públicas; administração pública brasileira.

Abstract: This article examines a specific facet of the international connections underpinning the 1995 Brazilian Managerial Reform, with a focus on the technical cooperation established with the United Kingdom, whose reformist experience significantly influenced Brazil. It explores how this external influence was processed and assimilated by the Ministry of Federal Administration and State Reform (MARE) between 1995 and 1998, during the first term of President Fernando Henrique Cardoso, highlighting the British inspiration behind the Brazilian reform and linking it to theoretical concepts from the field of public policy analysis, such as policy learning and policy diffusion. The study adopts a qualitative methodology, grounded in the articulation between a specialized literature review—focused on public policy analysis and state reform—and an interpretive analysis of empirical data. This theoretical-empirical dialogue privileges in-depth interviews with key actors from MARE, used as primary sources to “give voice to the actors” involved in the technical-political process under examination. Although the Brazilian literature on the 1995 managerial reform is extensive, theoretically grounded empirical studies exploring its connections to international technical cooperation and the transnational circulation of administrative ideas remain scarce. In sum, the article seeks to broaden the field of research on public management and international technical cooperation in Brazil by examining, through an empirical and theoretically informed approach, the connections between the 1995 reform and foreign experiences regarded at the time as global benchmarks. At last, the analysis contributes to a more refined understanding of how public management practices, ideas, and concepts originating in other national contexts were reinterpreted and adapted to the Brazilian administrative agenda of the 1990s, thereby shedding light on policy formulation processes in environments shaped by international exchange.

Keywords: international cooperation; public management; managerial reform; public policies; brazilian public administration.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo aborda as interfaces que a Reforma Gerencial de 1995 no Brasil estabeleceu no âmbito internacional¹, discutindo especialmente a importância da cooperação técnica estabelecida com a Grã-Bretanha² nos marcos da reforma da gestão pública empreendida naquele país alguns anos antes da experiência brasileira. (Bresser-Pereira, 2010; Jenkins, 1998)

Para tanto, apontaremos em que medida essa influência reverberou no Brasil e no andamento dos trabalhos do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) entre 1995 e 1998, aprofundando a discussão sobre a inspiração inglesa da reforma brasileira e relacionando essa dimensão internacional com conceitos essenciais do campo de *public policy*, especialmente situados nas discussões teóricas sobre “aprendizado de políticas públicas” e “difusão de políticas públicas”.

Desse modo, o objetivo central é compreender se a cooperação com o Reino Unido constituiu um processo de transferência de política pública ou, mais precisamente, de aprendizado voluntário e adaptado às peculiaridades brasileiras, à luz das abordagens teóricas contemporâneas sobre circulação e difusão internacional de políticas.

Assim sendo, a fim de instrumentalizar analiticamente essa aproximação teórico-empírica central para os objetivos deste artigo, verificamos que a literatura específica do campo de análise de políticas pública congrega diversos autores que têm proposto tipologias para caracterizar os modos de circulação e incorporação de ideias em processos de reforma administrativa em perspectiva internacional.

¹ Este artigo resulta de recorte analítico específico desenvolvido a partir da pesquisa de doutorado do autor (LEITE, 2019), mas apresenta estrutura própria, objetivos delimitados e interpretação revisada. O foco aqui se concentra exclusivamente na dimensão internacional da Reforma Gerencial de 1995, com ênfase na cooperação técnica com o Reino Unido, não sendo reprodução direta ou integral de capítulos da tese.

² É relevante observar que a principal consultora britânica associada à reforma, Kate Jenkins, atuou na condição de especialista aposentada do governo britânico, contratada pelo MARE via *British Council*, o que confere à cooperação um caráter técnico-instrumental, e não institucional no sentido estrito e formal de uma cooperação entre dois governos. Tal distinção orientou a análise interpretativa sobre os limites e alcances da influência externa no processo de formulação da reforma.

Dolowitz e Marsh (2000) distinguem, por exemplo, entre transferência voluntária e coercitiva, direta e indireta, além de apontarem graus de mudança (inspirada, adaptada, copiada). Já Rose (1991) trata do “*lesson-drawing*”, no qual aprendizados são extraídos seletivamente conforme as capacidades locais. Outros autores, como Stone (2001), enfatizam o papel das redes e da tradução cultural como mecanismos centrais da circulação transnacional de ideias políticas. Esses referenciais teóricos ancoram a análise empírica conduzida neste artigo e serão expostos na seção teórica do artigo, após a exposição do estudo de caso de cooperação entre o MARE e a Grã-Bretanha.

Portanto, este artigo propõe contribuir a esse debate ao analisar especificamente os elementos de aprendizado internacional presentes na formulação da reforma gerencial brasileira pois, de acordo com a revisão de literatura empreendida à luz dos achados empíricos deste estudo, permanecem escassas as análises que abordam com profundidade e detalhamento a influência internacional a partir de fontes empíricas primárias, em especial no formato de aprendizado e cooperação técnica internacional.

Assim sendo, ao iluminar essa faceta pouco explorada na literatura, o artigo pretende diversificar os enfoques analíticos existentes, oferecendo um estudo de caso que combina aporte teórico da literatura com base empírica ancorada em fontes primárias e secundárias, permitindo observar os mecanismos de circulação e sua adaptação de práticas, conceitos e ideias gerenciais às condições políticas e institucionais brasileiras através da ação deliberada do MARE em intercâmbio direto com os britânicos e seu modelo de gerencialismo.

A estrutura do artigo está organizada em três seções principais. A primeira apresenta os procedimentos metodológicos adotados, com ênfase na abordagem qualitativa, no uso de entrevistas em profundidade e na articulação entre evidências empíricas e literatura especializada. A segunda seção reconstrói o processo de cooperação técnica entre o MARE e a Grã-Bretanha, detalhando os mecanismos por meio dos quais consultores estrangeiros participaram da formulação da reforma gerencial brasileira. A terceira seção

mobiliza o referencial teórico sobre difusão, circulação e aprendizado de políticas públicas, buscando interpretar o caso empírico à luz das abordagens teóricas recentes do campo de análise de políticas públicas. Por fim, as considerações finais sintetizam os achados do estudo, suas implicações analíticas e potenciais contribuições para a compreensão dos processos de formulação de políticas públicas em contextos de intercâmbio internacional de ideias e práticas gerenciais em matéria de reforma administrativa.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem deste trabalho é qualitativa, com adoção do método de estudo de caso, centrado nas interfaces internacionais da Reforma Gerencial de 1995, com ênfase na cooperação técnica internacionais entre o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) e a Grã-Bretanha³. A abordagem qualitativa mostra-se a mais adequada quando se busca compreender significados, interpretações e sentidos atribuídos pelos próprios atores envolvidos em processos institucionais. Trata-se de uma estratégia que permite captar a complexidade das interações políticas e administrativas em seu contexto, sem reduzi-las a padrões fixos ou categorias pré-determinadas. (Flick, 2002; Van Thiel, 2014) Essa abordagem valoriza a profundidade analítica e a flexibilidade interpretativa, especialmente útil em estudos que envolvem formulação de políticas e circulação de ideias.

O estudo de caso, ao permitir a análise aprofundada de um fenômeno situado em seu contexto real, é particularmente adequado para investigar processos políticos complexos, marcados por múltiplas fontes de evidência e por dinâmicas institucionais não controláveis em ambiente experimental (Yin, 2005). Além disso, tal estratégia metodológica possibilita a reconstituição interpretativa de trajetórias e escolhas institucionais, oferecendo subsídios empíricos para a compreensão dos mecanismos de circulação de ideias e aprendizado em políticas públicas.

³ Conforme explicitado na introdução, o processo de cooperação internacional focalizado neste estudo apresenta um caráter técnico-instrumental, e não institucional-formal no sentido estrito de uma relação de cooperação entre dois governos nacionais.

A delimitação empírica adotada neste estudo responde à necessidade de aprofundar uma dimensão ainda pouco explorada nos trabalhos sobre a reforma gerencial brasileira: a interlocução internacional estruturada em torno da cooperação técnica com o Reino Unido. Essa escolha fundamenta-se tanto na densidade do material empírico disponível — entrevistas, documentos oficiais e registros de missões técnicas — quanto na relevância atribuída pelos próprios formuladores à experiência britânica como referência prática e conceitual no desenho da reforma. Tal recorte permite, assim, focalizar com maior precisão os mecanismos de aprendizado institucional e circulação seletiva de ideias administrativas entre contextos nacionais distintos.

Dentre os métodos empregados, uma revisão de literatura foi empreendida através de pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, teses e dissertações do campo da Administração Pública.

Cabe aqui destacar a centralidade de determinados textos produzidos no período de concepção e implementação da reforma gerencial brasileira, cuja relevância decorre de sua dupla condição — analítica e memorial. São obras que conjugam elaboração teórica com inscrição direta nos acontecimentos, configurando-se como registros privilegiados da experiência reformista. Nesse conjunto, destacam-se os trabalhos de Bresser-Pereira (1996, 1998, 1999, 2000, 2009, 2010), Pacheco (1999, 2004), Santana (2015), Gaetani (2000, 2005), Jenkins (1998, 2008) e Jenkins e Plowden (2006), cujas contribuições se consolidaram como fontes interpretativas fundamentais para a compreensão da gênese e dos desdobramentos da reforma gerencial no Brasil em suas dimensões internacionais.

No caso dos textos produzidos por atores diretamente envolvidos na formulação da reforma sua centralidade se justifica também por exercerem duplo papel: são ao mesmo tempo testemunhos qualificados do processo decisório e contribuições incorporadas pela literatura acadêmica. Essa condição híbrida exige que tais fontes sejam privilegiadas em estudos que buscam compreender a gênese da reforma a partir das vozes que a articularam, defenderam, difundiram e implementaram. Todavia, se incorporar

essas referências pode facilitar o aprofundamento da interpretação dos processos reformistas pelo olhar de seus protagonistas, essa dupla condição pode carregar ambiguidades e limitações, conforme pontua Costa (2008: p.271-72)

[...] a maioria dos trabalhos sobre as reformas mais recentes se encarrega de recuperar os principais antecedentes desses processos de transformação. Assim, existem hoje inúmeros relatos, análises e estudos sobre as experiências de reforma da administração pública federal brasileira, com diferentes abordagens, graus de profundidade e níveis de implicação com os projetos. Muitos estudiosos são eles mesmos reformadores, tendo atuado como ideólogos, mentores, gestores ou agentes das reformas que se realizaram no Brasil desde a década de 30. [...] Em qualquer um dos casos, constituem representações do mundo administrativo brasileiro, quer dizer, apresentam-se como formas simbólicas de um Estado em transformação.

Para além disso, no geral, a literatura sobre reformas administrativas no Brasil identificada⁴ nesse artigo apresenta variados nuances: alguns estudos oscilam entre análises institucionais (Abrucio, 2007; Rezende, 2004; Ferreira Costa, 2002; Miranda, 2010), textos acadêmicos dos “atores-autores” da reforma gerencial (Bresser-Pereira, 1996, 1998, 2009; Pacheco, 2004; Santana, 2015), trabalhos de doutorado de ex-servidores do MARE (Santana, 2015; Fernandes, 2010b; Alcoforado, 2012), interpretações histórico-políticas (Costa, 2008; Gaetani, 2000, 2003, 2005; Leite, 2019, 2021) e abordagens centradas na figura do policy-maker (Abrucio & Loureiro, 2004; Leite, 2014b; Leite & Capella, 2015). Esta seleção foi orientada por critérios combinados de relevância teórica, recorrência consolidada na literatura especializada e aderência direta ao problema de pesquisa e à delimitação empírica proposta. Ao privilegiar obras com forte ancoragem conceitual e proximidade analítica com o objeto investigado, buscou-se garantir densidade interpretativa e manter a coerência metodológica do estudo.

⁴ As referências bibliográficas aqui apresentadas tem caráter ilustrativo e visam tão-somente demarcar os principais enfoques analíticos identificados na produção sobre reformas administrativas no Brasil. Não se pretende aqui realizar um mapeamento exaustivo da literatura, mas apenas situar o terreno conceitual e empírico no qual se insere a contribuição específica deste artigo. Trata-se, portanto, de um recorte deliberadamente seletivo, voltado à contextualização dos enfoques predominantes nos estudos brasileiros sobre a Reforma Gerencial de 1995.

Empiricamente, foram mobilizadas fontes primárias de dados obtidos com realização de entrevistas em profundidade (Duarte, 2004; Rubin & Rubin, 2012; Alberti, 2004) com atores⁵ do Poder Executivo Federal brasileiro localizados no MARE, que estiveram envolvidos diretamente na construção da reforma gerencial. A escolha dos entrevistados foi orientada pelos papéis de formulação desempenhados no Ministério reformador, em especial Secretários e diretores, além da utilização de uma entrevista mais longa e pormenorizada com o ex-ministro⁶ Bresser Pereira.

Foram realizadas cinco entrevistas em profundidade com ex-dirigentes do MARE, selecionados estrategicamente em razão de sua inserção direta nos núcleos decisórios da reforma e de sua capacidade de oferecer testemunhos qualificados sobre os bastidores técnicos e políticos do processo de cooperação internacional⁷ com os britânicos. Trata-se, portanto, de interlocutores privilegiados, cujas trajetórias institucionais conferem legitimidade empírica e densidade interpretativa ao *corpus* do estudo. A coleta dos dados primários⁸ foi realizada ao longo do ano de 2018, em diferentes localidades, conforme detalhado no anexo A deste trabalho.

A escolha das entrevistas semiestruturadas em profundidade como principal técnica de coleta de dados primários se justifica pela necessidade de acessar percepções, sentidos e interpretações⁹ atribuídas pelos formuladores

⁵ Ver o Anexo deste artigo para uma lista com os nomes dos entrevistados, data e local das entrevistas realizadas.

⁶ A entrevista com o ex-ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, realizada em 2013 - à época como subsídio para a dissertação de mestrado do autor (LEITE, 2014b) foi publicada posteriormente em periódico acadêmico (LEITE, 2014a). Para o presente estudo, tal entrevista foi utilizada na íntegra a partir das transcrições originais da época.

⁷ Nessa interlocução internacional, destacam-se o papel de Ângela Santana, Secretária da Reforma do Estado, e do próprio Ministro Bresser Pereira, que liderou todo o processo no MARE e tomou a decisão de cooperar com os britânicos.

⁸ As entrevistas semiestruturadas utilizadas como fonte primária neste artigo foram originalmente conduzidas no contexto da pesquisa de doutorado do autor (Leite, 2019). Contudo, o presente estudo mobiliza esse material empírico a partir de um novo enquadramento analítico, delimitado pelo foco específico na cooperação internacional com o Reino Unido. O tratamento interpretativo das falas foi inteiramente reorientado pelos objetivos deste artigo, centrados na dimensão externa da Reforma Gerencial e na circulação de ideias gerencialistas no contexto da cooperação técnica com a Grã-Bretanha.

⁹ As três entrevistas inseridas de forma complementar auxiliaram na reconstituição de eventos, validação cruzada de depoimentos e contextualização de decisões-chave no processo de cooperação técnica internacional.

diretamente envolvidos com o processo de cooperação internacional. Nesse sentido, a pesquisa mobiliza a perspectiva da história oral temática (Alberti, 2004; Rubin & Rubin, 2012), integrando o relato individual às estruturas institucionais que o contextualizam.

Optou-se por utilizar a *entrevista semiestruturada*, técnica em que o entrevistador segue um roteiro previamente elaborado, mas que pode sofrer alterações de acordo com a evolução da entrevista e com a disponibilidade do entrevistado de aprofundar ou evitar determinados tópicos. (Duarte, 2004; Alberti, 2004) Os dados coletados nas entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, conforme a abordagem de Bardin (2009). Após a transcrição detalhada e leitura aprofundada dos registros orais, as falas foram organizadas em categorias temáticas construídas *a posteriori*, a partir da recorrência de tópicos emergentes relacionados à influência externa, ao processo de formulação e à circulação internacional de ideias e práticas gerenciais. Esse procedimento permitiu extrair padrões interpretativos com valor analítico, ao mesmo tempo em que preservou as especificidades dos depoimentos e sua inserção nos respectivos contextos institucionais.

Além das entrevistas realizadas diretamente por este autor, o estudo incorporou outras três entrevistas em profundidade disponíveis no acervo do programa *Innovations for Successful Societies* (ISS), da Princeton University¹⁰, totalizando assim oito entrevistas que compõem o corpus empírico deste estudo. As entrevistas complementares foram conduzidas com o ex-ministro Bresser Pereira e dois ex-diretores do MARE próximos ao ministro que interagiram diretamente com os consultores britânicos durante a reforma. Esses depoimentos, mesmo como fontes secundárias, foram tratados como material importante para nosso objetivo, tanto pela densidade das narrativas

¹⁰ Essas outras três longas entrevistas incorporadas às demais fontes primárias já foram publicadas em meio eletrônico - razão pela qual seus autores são identificados nas citações do corpo do texto desse artigo: Bresser-Pereira (2011), Fernandes (2010) e Martins (2010). Esse material é derivado do programa "Innovations for Successful Societies", da Universidade de Princeton, que realizou entrevistas com reformadores do setor público, buscando documentar iniciativas inovadoras em diferentes países.

quanto pela proximidade institucional dos entrevistados com os episódios analisados.

A partir da identificação das fontes e posterior coleta e análise dos dados, os depoimentos foram triangulados com documentos oficiais e literatura especializada, de modo a reforçar a consistência interpretativa da análise. A triangulação, de acordo com Zappellini e Feuerschute (2015, p.246), é um “método que utiliza dados adicionais para validar ou ampliar as interpretações feitas pelo pesquisador, adotando *diferentes percepções* para esclarecer o significado por meio da repetição das observações ou interpretações”.

Assim sendo, os dados empíricos foram triangulados a partir de três vertentes: (i) entrevistas com ex-integrantes do MARE; (ii) documentos oficiais da época, como o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995); e (iii) publicações acadêmicas de atores profundamente envolvidos na reforma, como os “textos-depoimentos” de Bresser-Pereira (1998, 1999, 2000, 2010) e os artigos e livros da consultora britânica Kate Jenkins (1998, 2006) e um livro de Jenkins em coautoria com outro consultor britânico, William Plowden que também teve influência na cooperação com o MARE (Jenkins & Plowden, 2006). Esse cruzamento empírico-teórico permitiu ao estudo consolidar evidências de internalização seletiva de ideias estrangeiras, ajustadas às condições do Estado brasileiro.

Em suma, os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho permitiram qualificar uma compreensão mais aprofundada e detalhada sobre o papel da cooperação técnico-institucional com a Grã-Bretanha no processo de formulação da Reforma Gerencial, a partir do olhar de alguns de seus principais formuladores, em especial aqueles envolvidos diretamente com as “relações externas” do MARE, materializadas nas suas interações internacionais com outros países e organismos internacionais. Nesse contexto, a articulação entre revisão bibliográfica e análise empírica permitiu reconstruir sentidos, escolhas e adaptações realizadas no interior do Estado brasileiro, com base em modelos administrativos gerenciais e experiências externas.

3. A COOPERAÇÃO TÉCNICA DOS BRITÂNICOS COM O MARE: O CONTATO BRASILEIRO COM A PRINCIPAL EXPERIÊNCIA GERENCIAL EUROPEIA

Após o final da elaboração e da aprovação do Plano Diretor (Brasil, 1995), em setembro de 1995, foram definidas algumas iniciativas importantes de cooperação com o Reino Unido e com a França, especialmente. A literatura consultada deixa claro que a formulação da Reforma Gerencial no Brasil ocorreu sob influência direta da experiência britânica (Bresser-Pereira, 2009; 2010; Pacheco, 1999; Gaetani, 2003; 2005), sendo que alguns dirigentes do MARE estiveram naquele país no início de 1995 visitando agências e órgãos governamentais que estavam experimentando medidas de reforma gerencial semelhantes às que foram propostas posteriormente no Brasil.

Nesse contexto, é importante assinalar que, ao longo da trajetória das reformas administrativas no Brasil, o diálogo e a inspiração em experiências internacionais não é algo exatamente inédito ocorrido na reforma de 1995, como Gaetani (2005) demonstrou ao analisar outros três casos de reforma administrativa ao longo da construção da burocracia nacional, nos quais se constatou também importantes influências externas, sempre relacionadas com o contexto do “espírito de época” em que ocorreram:

Policy transference also took place but in different forms in all four episodes. Reformers were engaged in policy dialogue with the United States (first and second case), France (second and third case), and United Kingdom (second and fourth case). **All the reforms were informed by the Zeitgeist of their times.** The 1937 case was deeply influenced by the Brownlow report, by the Budgeting and Accounting Act of 1921, and by the Pendleton Act of 1893. The 1967 case was influenced by the dissemination of Planning, Programming, Budgeting, and System (PPBS) ideas and also informed by debates that later resulted in the Fulton Report as well as by the *modus operandi* of the French *fonction publique*. **The 1998 case benefited from a structured international dialogue with practitioners involved in the implementation of the Next Step agencies in the UK and in the dissemination of new public management ideas around the world.** (Gaetani, 2005, p.41, grifo nosso)

Desse modo, confirma-se a centralidade da experiência inglesa como fonte primordial de inspiração para a reforma gerencial de 1995, como já afirmado pelo seu principal formulador no Brasil: **“Não aprendi a Reforma Gerencial com o Banco Mundial e Washington, mas a aprendi com Londres e o governo britânico”**. (Bresser-Pereira, 2010, p.197, grifo nosso) Nesse sentido, a reforma empreendida pelos britânicos passaria a ser uma referência para o MARE a partir da identificação, por parte dos dirigentes do MARE após visitas iniciais, do potencial de aprendizado com as políticas e modelos organizacionais desenvolvidos por aquele país:

Reforms in developing countries may be influenced by actions and strategies adopted by other nations. It is common to import ideas and practices from developed countries, and this strategy is probably driven by the assumption that good practices and effective organizational structures are transferable across countries and societies. (Huque & Zafarullah, 2014, p.17)

Nesse contexto, a Grã-Bretanha, a partir de meados da década de 1980, formulou e implementou no governo central ações de reforma administrativa visando o enxugamento da máquina estatal e a melhoria dos serviços públicos com iniciativas de transferência e descentralização da gestão pública em direção às agências que passariam a operar com grande flexibilidade (*agencification*). Nesse âmbito, destaca-se o programa *Next Steps*, cujo processo de implementação iniciou-se em 1988, durou sete anos e produziu efeitos¹¹ substanciais na estrutura do serviço público inglês ao separar¹² as unidades operacionais dos centros formuladores de políticas dos ministérios (Jenkins, 1998, p.206).

¹¹ Ao final da implementação do Programa *Next Steps*, que posteriormente foi complementado por outras iniciativas de reformas que não cabe a este breve artigo analisar, o Reino Unido passou a contar com informações, sistemas e orçamentos delegados a agências específicas e separadas da organização burocrática central do governo federal britânico sendo que, a partir de então, quase três quartos do funcionalismo público federal ficou alocado nas 108 agências executivas, geridas sob contratos de gestão cujas metas e objetivos são de domínio público. (JENKINS, 1998, p. 213) Ver também, sobre a reforma gerencial inglesa, Bresser-Pereira (1998; 2009)

¹² Essa separação está no âmago dos princípios da *New Public Management* (NPM), doutrina administrativa que influenciou a formulação das reformas gerenciais no mundo todo a partir da década de 1980.

Tal programa desempenhou papel crucial na reforma gerencial britânica e sacramentou diversas outras ações e políticas anteriormente empreendidas pelos ingleses, dando início à transformação do serviço público ao promover uma reorganização estrutural com delegação de poderes e instituição de contratos de gestão. No centro desse modelo estavam as *executive agencies*, cujos princípios fundamentais eram a garantia da autonomia e da flexibilidade mediante comprometimento com maior grau de responsabilização na forma de metas e resultados (Bresser-Pereira, 1998, p. 52-55; 2009, p. 221-224).

Então, a partir da identificação desse experimento de desenvolvimento de estruturas organizacionais efetivas no Reino Unido, já conhecido por Bresser Pereira ao reconhecer o Reino Unido como experiência gerencial paradigmática no setor público (Bresser-Pereira, 2009; 2010) e após o desenho e aprovação do Plano Diretor (Brasil, 1995), o Brasil passou a perseguir formas de engajar-se em uma a troca de experiências diretas entre os dois países em matéria de reforma administrativa, cuja parceria seria então essencial para ajudar a desenvolver melhor e implementar o modelo que estava sendo proposto no Brasil:

He [Bresser] became very impressed, and he said, "I want to talk to these guys." And he did it. They came here to talk to Bresser, to do some consulting. As he [Bresser] realized that the United Kingdom was the benchmark case, he went there and asked for help with the British corporations and he got some aid on that. **He set up an agreement with the British Council here. They sent consultants here.** Kate Jenkins, who worked with Margaret Thatcher, came down here to assist him and his team. That's how the thing had begun. (Martins, 2010, p.3, grifo nosso)

Assim sendo, aquele primeiro contato, conforme já descrito anteriormente, iniciou um contato direto importante que, a seguir, viria a solidificar uma parceria que estabeleceu pontes de cooperação, permitindo um aprendizado daquela experiência reformista por parte do MARE. Nesse contexto, como importante instrumento para viabilizar essa cooperação, destaque-se o papel desempenhado pelo *British Council* no âmbito da promoção e difusão de melhores práticas em governança pública:

The British Council, which is primarily the cultural agency of the British government, has also been involved in promoting good government, either under the auspices of the aid ministry or on its own. [...] the British Council organizes conferences and seminars, dispatches experts to help governments rethink their policies on government and provides lecturers for discussions at colleges of public administration. (Jenkins & Plowden, 2006, p.39-40)

Então, a partir disso, foram estabelecidas iniciativas de cooperação internacional para a reforma gerencial no Brasil. Em relação à construção de pontes de cooperação com a Grã-Bretanha, houve ajuda externa do governo britânico, a qual possibilitou a transferência de *know-how* e trouxe ao Brasil altos servidores britânicos¹³ aposentados (e que posteriormente iniciaram atividades¹⁴ de consultoria internacional para governos e organismos multilaterais) os quais estiveram diretamente envolvidos com a reforma gerencial naquele país, para fornecer subsídios ao MARE:

Entre as muitas visitas que fiz em Londres naquele abril de 1995, a **mais importante foi a realizada ao departamento de ajuda externa do governo britânico**. Estávamos solicitando um projeto de assessoria e fomos, naquele dia, apresentá-lo à diretora da consultoria que o governo inglês estava pretendendo contratar para realizar este trabalho no Brasil. Kate Jenkins era uma inglesa bem-apessoada vivendo seus 50 anos. Alta servidora pública, ocupara diversas funções importantes, a última tendo sido a de coordenadora do programa *Next Steps*. Em seguida se aposentara, e então se dispunha a assessorar o Brasil, apoiada por seu colega e outro notável intelectual e servidor público aposentado, William Plowden. Estabeleci imediatamente uma boa relação com ela e com a excelente equipe de consultores ingleses que a acompanhou nos três anos seguintes. Nenhum deles era teórico. Eram todos homens e mulheres práticas, que haviam

¹³ Além da liderança de Kate Jenkins na equipe de consultores que assessoram o MARE, destaca-se também o papel desempenhado por seu colega, William Plowden, falecido em 2010: "From 1991, for 15 years, Plowden travelled the world advising worried and confused politicians grappling with the demands of modern government on how to organise the process of policy-making and decision-taking. He returned regularly to Peru, Mexico, Mozambique, Brazil and Russia, but became increasingly perturbed by the failure of the major aid donors to recognize the limitations of what they could do in support of better governance." Fonte: <https://www.theguardian.com/education/2010/jul/05/william-plowden-obituary>

¹⁴ The authors of this book have completed 50 or 60 assignments in some 30 different countries, working for DfID, the Foreign and Commonwealth Office, the World Bank, UNDP, USAID, the EU, the British Council, OECD, and the Commonwealth Secretariat. (JENKINS e PLOWDEN, 2006: p.83)

tido experiência recente na reforma gerencial britânica. Foram utilíssimos. (Bresser-Pereira, 2010, p.190-191, grifo nosso)

Aqui, o ministro destaca a importância do auxílio britânico, ressaltando o papel protagonista de uma antiga servidora inglesa que liderou um programa central da reforma gerencial britânica e que, já na condição de profissional aposentada, tornou-se consultora e passou a interagir com os reformistas brasileiros de modo mais regular a partir de um primeiro contato com o país:

As missões de cooperação foram muito importantes. Quando eu fui à Inglaterra, já havia a ideia de uma assistência, um sistema de ajuda que os países ricos dão a países em desenvolvimento. Então eu fui lá, conversei com eles, conheci a Kate Jenkins, uma alta servidora do governo inglês que tinha gerido a primeira instituição que foi produto da Reforma Gerencial inglesa, que é um programa chamado “*Next Steps*”, em 1987. Em julho de 1995, a Jenkins [na condição de uma consultora privada, pois nessa época já não estava mais no governo] veio com um grupo de consultores e fizeram um seminário durante uns dois ou três dias, muito interessante. E depois disso ela passou a vir sistematicamente para dar consultoria para a reforma no Brasil. (Bresser-Pereira, entrevista, 2013)

Desse modo, fica claro que as movimentações do MARE *in loco* para conhecer a experiência britânica, a vinda dos ingleses para participarem em seminários e visitas ao Brasil, e, especialmente, o engajamento pessoal do Ministro Bresser Pereira na construção de pontes de contato com esses ex-servidores britânicos e a equipe do MARE foi decisivo para preparar o terreno para um programa de cooperação mais bem estruturado e com objetivos claros, atestando a determinação do MARE e da administração Cardoso em engajar-se em um processo de aprendizado mais profundo e contínuo com os britânicos, como afirmam dois britânicos envolvidos diretamente nesse processo:

To establish a programme or project, ‘governance’ advisers, or their equivalent, talk in varying degrees of detail and depth to representatives of recipient governments about needs and priorities as seen locally. This activity is normally undertaken by a series of visits from the local or main office. At best there will be several meetings to discuss proposals. [...] **Some programmes of reform are better structured.** They may have been based on previous in-depth exchanges, such as a series of seminars, visits and discussions which have provided a

recipient country with a clear programme of their own and ideas on the advice and support they might need which they have been able to specify in precise terms. Thus, part of the modernization programme in Brazil of the Cardoso administration, during its first term, was based on a decision to set up new federal agencies after extensive investigation of different models. **The Brazilian minister concerned knew exactly what he wanted.** (Jenkins & Plowden, 2006, p.69-70, grifo nosso)

Um servidor brasileiro envolvido no processo com os cooperantes relata que o MARE passou então a receber equipe lideradas pelos britânicos, com Jenkins à frente¹⁵, e salienta que essa interação era fundamentalmente baseada em uma assessoria permanente fundamentada em troca de experiências de e know-how, no formato de treinamentos e seminários para a equipe de Bresser Pereira, sendo que não houve apoio financeiro por parte dos ingleses para os projetos desenvolvidos:

No caso do Reino Unido, que a gente recebeu uma equipe maior, que era a Kate Jenkins e uma outra colega dela. Num primeiro momento vieram mais, vieram uns cinco, deram seminários. **E eles apoiaram só nessa parte, com apoio, seminários, uma troca de experiências muito rica.** Mas apoiando mesmo financeiramente não que eu saiba. Eu participei inclusive da negociação, e a ideia era que o apoio fosse realmente de assessoramento, para receber periodicamente a Kate Jenkins e a Karen Caines. (ENTREVISTADO n°1, grifo nosso)

No desenrolar do processo de absorção de experiências e promoção de diálogo internacional com o aprendizado das políticas de reforma praticadas no Reino Unido, é interessante notar que os servidores do MARE notaram distinções fundamentais entre os dois casos como, por exemplo, entre o processo de decisão e implementação da política de reforma conduzida no Brasil e o *modus operandi* da reforma britânica sob a liderança decidida de Margaret Thatcher. Nesse sentido, a partir da identificação de distinções

¹⁵ Jenkins foi responsável, na Inglaterra, pelo Programa Next Steps. Para mais detalhes sobre este programa e sobre o papel dela na reforma inglesa, consultar Bresser Pereira e Spink (1998). Além de Kate Jenkins, segundo relatos colhidos nas entrevistas, houve a presença nas missões de cooperação com o MARE de outra importante ex-servidora inglesa, Karen Caines, que desempenhou um papel igualmente central no Programa *Next Steps* que integrou a reforma gerencial britânica: “[...] Karen Caines was later a principal author of the *Next Steps Report* who was to join the Efficiency Unit at a critical time, was part of the central team”. (JENKINS, 2008, p. 50)

essenciais entre os dois contextos e da conseqüente necessidade de adaptação das novas ideias e projetos a serem implantados no Brasil, compatibilizando-os às limitações e especificidades do contexto brasileiro, ficaria também explícita uma das dificuldades fundamentais que a equipe do MARE enfrentou ao longo de todo o processo de elaboração e implementação da reforma gerencial:

[...] **a grande diferença que a gente sentia**, do programa de cooperação com o Reino Unido, porque a Kate [Jenkins] comentava com a gente como era o esquema lá da Thatcher: a Thatcher quando assume, criou um grupinho muito pequeno, muito parecido com o que a gente teve [no MARE], comandado por um executivo, Derek Rayner, vindo do setor privado, de uma loja de departamentos. [...] E [no MARE] tinha lá meia dúzia de gatos pingados, que éramos nós. E [no Reino Unido], o negócio era simples: eles iam aos ministérios, e diziam “Olha, tem que fazer isso, isso e isso”. E eles saíam de lá, e a Thatcher ligava para os ministros: “Olha, essa turma que foi aí é para valer!” Quer dizer: tinha chancela, a coisa efetivamente era bancada! (ENTREVISTADO n°1, grifo nosso)

Assim sendo, o depoimento acima ilustra claramente uma diferença fundamental entre as duas experiências: no Reino Unido a implementação das políticas de reforma era mandatária e contou com o engajamento direto do líder do governo. No Brasil, dependeu fortemente de persuasão até mesmo no núcleo duro do poder e a implementação passou a ser voluntária, no caso de agências executivas e OSs, que eram os projetos inspirados no caso britânico, mas a instituição que mais se aproximava das OSs no sistema inglês, os quangos¹⁶, eram bastante diferentes. Não havia, portanto, correspondência no sistema inglês às OSs que representaram a grande novidade organizacional da reforma brasileira (Bresser-Pereira, 1998; 2009; 2010).

Portanto, a cooperação que o MARE foi capaz de estabelecer com os britânicos representou uma dimensão internacional central da reforma gerencial, uma vez que esse suporte auxiliou diretamente no fornecimento de informações estratégicas em matéria de reforma administrativa emanadas diretamente de ex-funcionários do governo inglês que, ao longo do processo de

¹⁶ Na cooperação MARE–Reino Unido, os QUANGOs serviram como referência indireta para a criação de estruturas semelhantes no Brasil, como as organizações sociais (OSs) e agências executivas, embora adaptadas ao contexto jurídico-administrativo brasileiro.

cooperação, estiveram fortemente presentes na rotina do MARE, como fica bastante explícito nesse depoimento:

A cooperação com o Reino Unido foi importante porque foi a consultoria do dia a dia. A cada três meses a Kate Jenkins estava aqui [em Brasília], trazendo gente, dependendo da necessidade. Ela veio muitas vezes ao Brasil. Ela vinha junto com a Karen Caines: **eram como se fossem da equipe do MARE mesmo**, e sempre apontando os caminhos, deram uma orientação efetiva para o grupo, que era sobretudo o grupo da Secretaria da Reforma do Estado (SRE). (ENTREVISTADO n° 3, grifo nosso)

Em termos concretos, o aprendizado internacional com os britânicos deu-se, entre outras áreas, especificamente sobre o objetivo fundamental da publicização dos grandes serviços sociais (BRASIL, 1995) através das Organizações Sociais (OSs). Nesse sentido, acerca da sua implementação em unidades pioneiras, a cooperação com os britânicos foi especialmente relevante: a consultora chefe que esteve várias vezes no Brasil esteve também diretamente envolvida na reforma britânica, à frente do programa *Next Steps*¹⁷.

Sob o apoio e a assessoria da Kate Jenkins, que nos apoiava muito trazendo a experiência do Reino Unido, a gente começou a fazer um plano de implementação da reforma, tentando dar um tom gerencial, estabelecendo metas, para fazer as agências executivas e as organizações sociais. (ENTREVISTADO n°1)

Considerando que as Organizações Sociais no Brasil receberam também forte inspiração dos QUANGOS¹⁸ que foram implantados no Reino Unido (BRESSER-PEREIRA, 2009; 2010), essa proximidade dos modelos e a presença de profissionais com *expertise* específica nesse âmbito ajudou os encarregados do projeto no MARE a melhor dimensionar as dificuldades dessa implementação no Brasil, fator importante que proporcionou maior “realismo” e auxiliou diretamente na redefinição de alguns parâmetros sobre esse tema:

¹⁷ De acordo com Saint-Martin (1998): “The Next Steps initiative was based on ideas developed by three officials working in the European Union (Jenkins, Caines, & Jackson, 1988). One of these officials (K. Jenkins) left the government and moved into management consultancy.

¹⁸ Os QUANGOs (acrônimo de Quasi-Autonomous Non-Governmental Organizations) são organizações do setor público britânico que ocupam uma posição ambígua entre o Estado e a sociedade civil. Elas são financiadas por recursos públicos, mas atuam com certo grau de autonomia operacional, não estando plenamente subordinadas à estrutura hierárquica dos ministérios. São “quase-autônomas” pois possuem liberdade gerencial em relação ao governo central. (BRESSER-PEREIRA, 2009)

Initially, the goals were very ambitious. At the beginning. We were talking about in one or two years to set up around 80 social organizations. When I arrived and saw the difficulties, I said, if we set up half a dozen that's fantastic. That's the new rule. I had a lot of support from the consultants, Kate Jenkins in particular. She was a good friend and adviser. She agreed with me. She was a consultant to the Ministry, and she agreed with me and said "It is more complicated than we thought at the beginning, so we've got to revise this goal. Six or seven, that's OK." (Martins, 2010, p.9)

Todavia, ainda que tenha havido uma revisão dos objetivos em relação ao número de Organizações Sociais a serem implementadas durante o período em que o MARE operou, um servidor que atuou diretamente nesse projeto e que teve contato com Jenkins salienta que, apesar do baixo número de OSs que entraram no cálculo, houve avanços no aperfeiçoamento do conceito:

[...] from the U.K: she [Jenkins] was quite prestigious and Bresser was very concerned with what Kate Jenkins was thinking about, the whole process. We worked together very closely and she agreed. So actually we did six—at that time we did three; the other three were created when Bresser was the minister of science and technology. But we succeeded in proving the concept—it works, it can be done. That was a very good thing. (Martins, 2010, p.10)

Em suma, uma dirigente do MARE afirma que a cooperação estabelecida com os ingleses também agregou maior legitimidade para a reforma gerencial brasileira ao agregar credibilidade internacional ao projeto, uma vez que o prestígio decorrente do sucesso emanado da experiência britânica seria um escudo importante em defesa das propostas inovadoras que traziam forte desconfiança à época, em especial dentro do Governo federal brasileiro:

[...] Eu acho que o papel do MARE em trabalhar na agenda fiscal e ao mesmo tempo anunciar o "novo" permitiu que o olhar para o "novo" não fosse visto como uma poesia sem compromisso com a realidade que estávamos vivendo. E inclusive o fato da cooperação com os ingleses, que eram insuspeitos de serem irresponsáveis. (ENTREVISTADO n°4)

Nessa linha de raciocínio, um servidor do MARE afirma que essa busca por associação com experiências internacionais bem-sucedidas e que afastavam suspeições foi deliberadamente buscada pelo ministro Bresser em

uma tentativa de tornar a reforma brasileira mais difundida e conhecida também em fóruns internacionais, o que, segundo esse relato, acabou por incluir o caso do Brasil em uma pesquisa da OCDE sobre gestão pública:

É importante ter em mente que, para o Bresser, era importante ter esse diálogo internacional, por uma questão de reconhecimento, para conseguir melhor trânsito internacional: ele queria essa vinculação internacional, divulgando a reforma gerencial nos organismos internacionais e nas comunidades de pesquisa acadêmica. Ele lutou por isso. Lembro-me de ter trabalhado em um relatório para a OCDE que apresentava um balanço das iniciativas em gestão pública dos países membros e o Brasil foi especialmente convidado a participar com um capítulo, mesmo sem ser filiado à organização. (ENTREVISTADO n°2)

Ademais, para além de reforçar as credenciais internacionais do Brasil em um momento global de grande efervescência das ideias da *New Public Management* em que muitos países empreendiam reformas gerenciais (Kettl, 1998), o contato direto com representantes de um país mais avançado no assunto propiciou aos servidores do MARE um maior amadurecimento de ideias sobre essa transição paradigmática internacional no campo da Administração Pública, despertando a equipe do MARE para a necessidade de construção institucional desse novo modelo no Brasil ao mesmo tempo em que o interesse intelectual pelo tema ganha força a partir do aprendizado emanado da influência britânica:

E aí vem a equipe que à época estava assessorando a Thatcher no gabinete de reforma. Inclusive a pessoa que esteve à frente disso [no Reino Unido], que era a Kate Jenkins, e ela passa um ano, dois anos com a gente. Ela vinha ao Brasil com muita frequência, trazendo um pouco dessa experiência do Reino Unido. Aí a coisa caiu como uma luva. Inicialmente havia essa percepção da insuficiência do modelo burocrático e pouca percepção do que seria esse “novo”. E esse “novo” começa a ser construído a partir dessa identificação das limitações e dessas influências, e aí a gente começa a ter maior vigor na literatura e nas experiências internacionais. E aí a gente começa também a estudar muito essas novidades todas. (ENTREVISTADO n°1)

Em síntese, os depoimentos de envolvidos no processo de cooperação do MARE com a Grã-Bretanha deixam claro que os consultores britânicos tiveram um papel-chave naquele contexto, constituindo-se em atores

fundamentais para a difusão das práticas e conceitos a serem adaptados no Brasil e agentes fundamentais que propiciaram o “aprendizado de políticas” através do compartilhamento de experiências e troca de *expertise* em matéria de reforma gerencial. Ademais, o apoio britânico foi também essencial para treinar o próprio pessoal do MARE nos marcos das inovações gerenciais e sua difícil implementação via adesão voluntária pelos órgãos pioneiros a abraçarem a causa, além de facilitar a luta por reconhecimento dentro do governo, trazendo também maior reconhecimento internacional às propostas, como sintetiza Gaetani:

MARE counted on the important institutional support of the British technical cooperation to train their own personnel and to persuade the intermediate managers of the organizations that were candidates to be “converted”. The British involvement was important for three reasons. First, it lent an international imprimatur to MARE’s proposal and paved the way for international recognition. Second, it helped MARE in the permanent cajoling and persuading activities required from MARE’s officials. Third, it empowered Bresser Pereira’s internal struggle for recognition within the inner circle of Cardoso’s government. (2005, p.276)

Todavia, há também aspectos limitantes nesse processo de transposição de experiências e modelos de políticas que precisam ser reconhecidos, uma vez que há uma tendência genérica de oferecer aconselhamento baseado em melhores práticas ou modelos bem-sucedidos em um contexto, mas que não necessariamente fazem sentido total no novo ambiente onde são recepcionados:

[...] it is becoming increasingly clear that policymakers, at both the national and international levels, **are relying on the advice of consultants, whether individuals or firms, who act as policy experts in the development of new programs, policies and institutional structures**. Their role is particularly important because they tend to offer advice based upon what they regard as the “best practice”, often paying little attention to the particular context in the new political system. (Dolowitz & Marsh, 2000, p.10, grifo nosso)

Com isso em mente, fica nítida essa limitação ao analisarmos esse depoimento, que aponta para o protagonismo e para a confiança de que a consultora chefe britânica desfrutava no MARE, porém reconhece

explicitamente a falta de conhecimento do contexto local da administração brasileira por parte de Jenkins, o que representa uma insuficiência no processo de aprendizado de políticas:

A Kate Jenkins, sem medo de exagerar, tinha quase uma função executiva no MARE: ela vinha a cada dois meses, conversava com a gente, passava algumas orientações, e quando ela voltava, ela cobrava: ela tinha um protagonismo nessa coisa, ela tinha muita proximidade, o Bresser tinha uma admiração muito grande por ela, e a Ângela também, então ela tinha meio que “carta branca”. Ela dava as orientações e de certa forma funcionava quase que como uma dirigente. **Mas às vezes faltava um pouco a ela o conhecimento da realidade da administração pública brasileira.** (ENTREVISTADO n°1)

Nesse caso, fica claro que nos processos de difusão que resultam em aprendizado de políticas públicas, é preciso considerar a necessidade de adaptação aos novos contextos, ainda que os profissionais envolvidos nessas ações desfrutem de prestígio advindo da *expertise* das melhores práticas de políticas em suas áreas de atuação:

Esses grupos de profissionais estão constantemente rastreando políticas e melhores práticas em todo o mundo, que podem ser usadas em projetos maiores. No entanto, para torná-los aceitáveis para grupos heterogêneos, alguns **tipos de tradução e simplificação** são necessários. Essas “melhores práticas” às vezes são compartilhadas sem um contexto, às vezes produzindo transferências incompletas e inadequadas. (Porto De Oliveira E Pal, 2018, p.209)

Nesse sentido, as limitações advindas das diferenças entre o modelo administrativo brasileiro e o britânico tornam-se nítidas. Aqui, um servidor do MARE deixa claro que o apoio dos britânicos se dava essencialmente através da absorção da experiência estrangeira, uma vez que as diferenças com a administração pública do Brasil eram grandes e a cooperação foi útil no sentido de aconselhamento sobre como proceder com os obstáculos e com a implementação dos novos modelos institucionais da reforma gerencial:

I think our advancement was good in the development of methods and instruments. **Part of this work was performed with the support of international consultants.** During that period, we had an agreement for technical support from the United Kingdom. **This support was mostly for their experience because the specificities of Brazil were quite different from those of the UK.** We had a discussion of their

experiences and consulting support in how to deal with obstacles and implementation. (Fernandes, 2010a, p. 13, grifo nosso)

Dessa maneira, fica nítido que o aprendizado com as políticas inglesas, especialmente através dos intercâmbios com os consultores, foi importante para adquirir melhores noções sobre métodos e técnicas para implementar projetos da reforma gerencial através de flexibilizações na gestão de organizações públicas. Todavia, é importante salientar, como mostra esse depoimento, que o papel da consultoria inglesa apareceu mais claramente na parte de acompanhamento de todo o processo e na estratégia a ser desenvolvida pelo MARE, sendo que a etapa de execução mais direta dos projetos ficou a cargo de unidades piloto:

Para nós no MARE a cooperação com os ingleses foi muito importante em termos de estratégias para avançarmos nas flexibilizações. Eu acho que, na realidade, a grande contribuição veio dos projetos-pilotos. E eles [ingleses] nos deram muita orientação de coisas que seriam necessárias para promover a flexibilização. **A Kate [Jenkins] foi mais na cobrança e na estratégia.** Mas “o que fazer” foi muito mais nas unidades piloto. Isso tanto nas OSs como nas agências executivas. Era gente muito interessante. E não era gente do governo inglês da época, eram consultores, gente que havia trabalhado nessa mudança no Reino Unido. Tivemos uns sete consultores. (ENTREVISTADO n°3, grifo nosso)

Enfim, os depoimentos dos envolvidos no processo de cooperação técnica do MARE com a Grã-Bretanha evidenciam que os consultores britânicos desempenharam um papel central naquele contexto: eles foram atores fundamentais na disseminação de práticas e conceitos que seriam adaptados no Brasil e foram agentes essenciais para o "aprendizado de políticas" por meio do compartilhamento de experiências e troca de *expertise* em matéria de reforma gerencial.

Além disso, os entrevistados atribuíram papel estratégico ao apoio britânico no processo de capacitação interna do corpo técnico do MARE, especialmente no que se refere à assimilação e disseminação das novas abordagens gerenciais que sustentavam a proposta de reforma. Dada a natureza voluntária da adesão por parte dos órgãos governamentais

envolvidos, essa qualificação foi considerada essencial para criar condições mínimas de implementação. O suporte externo recebido também operou como ativo simbólico e político: reforçou a legitimidade interna das propostas perante outras instâncias do governo federal e ampliou sua visibilidade internacional, trazendo maior densidade técnica e aceitação institucional ao projeto brasileiro de reforma administrativa.

4. DISCUSSÃO TEÓRICA SOBRE “APRENDIZADO DE POLÍTICAS PÚBLICAS”, “DIFUSÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS” E O CASO DO MARE EM INTERAÇÕES INTERNACIONAIS

Concluída a apresentação do caso brasileiro, especialmente no que tange às pontes de cooperação internacional com o Reino Unido, torna-se pertinente aqui mobilizar os conceitos de difusão e aprendizado de políticas públicas. Porto de Oliveira e Faria (2017) apresentam um panorama sintético com o estado da arte da literatura internacional que discute sobre difusão de políticas públicas e seus processos correlatos, salientando o fato de que, embora a difusão de políticas seja um fenômeno antigo, apenas em décadas mais recentes, com o aprofundamento da globalização, o assunto ganhou maior visibilidade com a proliferação internacional de casos de difusão em escala ampliada.

Os autores destacam que há na literatura internacional de ciência política e de análise de políticas públicas relevante produção com variadas temáticas, métodos e estratégias de pesquisa. Na América Latina e no Brasil¹⁹, porém, trata-se ainda de temática recente, razão pela qual este artigo pretende também contribuir ao inserir-se nessa lacuna ao analisar a caso da reforma gerencial de 1995 e os desdobramentos desses processos em suas dimensões internacionais.

¹⁹ A Revista de Administração Pública (RAP), em seu volume 52, número 2, de 2018, em uma edição totalmente bilíngue, traz o debate para o Brasil numa edição especial dedicada ao tema, com artigos de expoentes da literatura internacional e análises de casos de difusão de políticas públicas no Brasil.

Algumas tradições de pesquisa nessa linha podem ser identificadas nos estudos sobre transferência e difusão de políticas públicas: *policy transfer*, numa perspectiva mais explorada por autores anglo-saxões; *policy diffusion*, uma abordagem encontrada com maior frequência em estudos norte-americanos; e *policy circulation*, um enfoque mais utilizado na literatura francesa, e que recebeu forte influência da sociologia. (Porto de Olivera & Faria, 2017) De todo modo, essa diversidade terminológica confunde os analistas e dificulta o estabelecimento de um consenso nesse campo, embora os termos sejam frequentemente utilizados para indicar fenômenos similares, porém nem sempre idênticos:

[...] an important barrier to such an expected development regards the terminological diversity to refer to policy diffusion, which confuses analysts. In fact, sometimes terms such as policy “transfer”, “diffusion” and “circulation” are used as synonyms, but many other times they are employed as hypernyms. They are used to indicate similar phenomena, which are not always identical. (Porto de Olivera & Faria, 2017, p. 30)

Todavia, em que pese essa barreira conceitual, como se trata de um tópico na literatura que vem ganhando corpo em estudos internacionais que direta ou indiretamente discutem e analisam processos que envolvem *policy transfer* e *policy diffusion*²⁰, torna-se essencial definir com mínimos contornos de consenso o cerne da ideia engendrada por esses processos de difusão de transferência e políticas:

While the terminology and focus often vary, all of these studies are concerned with the process by which knowledge about policies, administrative arrangements, institutions and ideas in

²⁰ Há similaridades entre essas duas modalidades de interação de políticas públicas, sendo que a ideia de “aprendizado” (*lesson-drawing*) está claramente mais próxima do caso do MARE e a cooperação internacional estabelecida especialmente com a Grã-Bretanha, pois houve nesse caso “o uso de uma experiência de outro país como fonte de aconselhamento”: “The *policy transfer* literature has many similarities with the *lesson-drawing literature*. The emphasis of the *policy transfer* literature is on understanding the process by which policies and practices move from exporter to importer jurisdictions, especially the agents of policy transfer and the processes of decision making in the importer jurisdictions. With the *lesson-drawing literature* (Rose, 1991) the emphasis is to understand ‘the conditions under which policies or practices operate in exporter jurisdictions and whether and how the conditions which might make them work in a similar way can be created in importer jurisdictions’. In the *lesson-drawing perspective*, ‘the prime object is to engage in policy transfer – to use cross-national experience as a source of policy advice.’ (Stone, 2001, p.8)

one political system (past or present) is used in the development of policies, administrative arrangements, institutions and ideas in another political system. (Dolowitz & Marsh, 2000, p.5)

Nessa linha, a partir de uma síntese da literatura internacional sobre *policy transfer* e *policy diffusion*, é apresentada uma definição possível de um processo importante associado a esses fenômenos - e que aqui nos interessa mais detidamente – a ideia de *policy learning*. Assim, a noção de “aprendizado” implica necessariamente no reconhecimento de que nesse processo de troca de experiências há modificações próprias quando, por exemplo, um país procurar absorver as experiências e lições de outros países:

A mechanism whereby countries draw lessons, based on observation and rational assessment of efficacy, from other countries' experiences, and then apply those experiences in their own context, **quite likely with some modification in the process** of institutional transplantation. (Pal, 2012, p.15, grifo nosso)

Nesse sentido, ao aprofundar a reflexão sobre a terminologia associada ao debate de “aprendizado de políticas”, o estudo de Mesenguer (2005, p.71) aponta que é possível identificar na literatura internacional sobre “aprendizado de políticas públicas” uma longa lista de significados sobre o que seria “aprendizado”, a partir da qual é possível depreender alguns sinônimos, os quais nem sempre contribuem para uma clareza conceitual, sendo caracterizados por algum grau de ambiguidade, tais como: “*social learning* (Hall, 1993), *political learning* (Hecló, 1974), *policy-oriented learning* (Sabatier & Jenkins-Smith, 1993), *lesson-drawing* (Rose, 1991), *instrumental learning* (May, 1992), and *causal and diagnostic learning*”.

Nessa mesma linha de raciocínio, de acordo com Rose (1991, p.21-22, grifo nosso), *lesson-drawing*²¹ - ou “aprendizado de políticas públicas”, como nos referiremos a esse termo daqui em diante - pode assumir cinco formas distintas, a saber: *cópia*, quando todo um programa é adotado sem nenhum tipo de diferenciação; *emulação*, quando a adoção envolve algum grau de adaptação para as novas circunstâncias domésticas; *híbridos*, quando ocorre

²¹ O termo, ainda que não possua tradução exata para o português, aqui é entendido como “aprendizado”, interpretação também compartilhada por Porto de Oliveira e Pal (2018).

uma combinação de elementos de políticas de dois locais diferentes; *síntese*, quando acontece a combinação de elementos de políticas de três ou mais lugares diferentes; ou *inspiração*, quando há “estímulo intelectual” a partir do conhecimento de elementos de programas de políticas públicas em diferentes contextos, que são usados para produzir um novo modelo²².

Especificamente acerca do aprendizado de políticas enquanto *inspiração*, Rose (1991, p.7) assinala que aprender a partir da experiência alheia é um processo inevitavelmente moldado por outros fatores, tais como poder político, opinião de *experts* e os valores dos *policy-makers*. Portanto, “*lesson-drawing is instead both a normative and a practical activity. A lesson is an action-oriented conclusion about a programme or programmes in operation elsewhere.*” É importante assinalar, nesse contexto, que o processo de *aprendizado de políticas é um ato voluntário* (Mesenguer, 2005; Rose, 1991), distanciando de outras práticas de difusão ou transferências de políticas que tem um componente de coerção ou imposição de condicionalidades:

Learning, therefore, is a voluntary act. Governments confronted with the uncertainty of difficult policy decisions may find it relatively simple and inexpensive to gain new information simply by observing the results of particular policies in other countries. **“Good” policies are then adopted only because politicians are persuaded that they are the best, not because they are imposed.** The distinction between learning as a voluntary act and coercive mechanisms of policy diffusion should be, in principle, clear-cut. (Mesenguer, 2005, p.72, grifo nosso)

Assim sendo, um processo de aprendizado nesses termos significa uma busca por um programa ou política²³ que seja realmente efetivo para o local

²² No original: “[...] while drawing on experience elsewhere as intellectual stimulus for what amounts to a new program is described as *inspiration*”. (Rose, 1991: p.22).

²³ Segundo Dolowitz e Marsh (2000: p.12), ainda que praticamente qualquer coisa possa ser transferida de um sistema político a outra, é possível identificar oito categorias que facilitam a análise desse processo: “While almost anything can be transferred from one political system to another, depending upon the issue or situation involved, *we identify eight different categories: policy goals, policy content, policy instruments, policy programs, institutions, ideologies, ideas and attitudes and negative lessons.* These are essentially the same categories as in our earlier work but with minor modifications, the main of which is the distinction between policy (itself sub-divided into policy goals, policy content and policy instruments) and programs. In most conceptions of the policy transfer process, including our original typology, programs and policies are conflated into a single category.

onde será implantado, isto é, não se trata de uma réplica ou cópia acrítica, mas sim de conhecimento aplicado possível de ser transferido:

A policymaker wants a programme that has a chance of being effective in his or her own country, and **not an exact replica** of a programme whose success elsewhere is no guarantee of successful importation. At the end of the process what is required is not descriptive detail but **knowledge that can be transferred** because it is both generic and applicable. (Rose, 1991, p.20)

Em suma, este campo de estudos específico, que na verdade representa uma subárea das investigações mais amplas sobre políticas públicas, está adquirindo crescente sofisticação e incorporando diferentes estratégias analíticas. Todavia, ainda há uma falta de diálogo e coordenação, o que gera uma profusão de terminologias e abordagens, como enfatizamos no início desta seção, buscando demarcar algumas definições essenciais para ajustá-las ao foco analítico deste trabalho.

Então, sob essa orientação teórica, a interação e a transferência de políticas não é um processo “total” e estanque, e pode haver uma combinação de processos e agentes em diferentes graus de transferência ou difusão. No caso em análise nesse artigo, sustentamos que há maior proximidade conceitual com a ideia de “inspiração” como um tipo específico de “aprendizado de políticas públicas”, de acordo com a tipologia estabelecida por Rose (1991), em especial no âmbito da cooperação técnica estabelecida entre o MARE e a Grã-Bretanha, processo no qual constatou-se uma influência direta emanada da experiência de outro país em determinada área de política pública, mas cujo resultado concreto não foi exatamente igual ao de mera uma “cópia” do modelo original, comportando necessariamente variações e adaptações ao contexto local:

Policy transfer is not an all-or-nothing process. While any particular case can involve a combination of processes and agents, there are basically four different gradations, or degrees, of transfer: copying, which involves direct and complete transfer; emulation, which involves transfer of the ideas behind the policy or program; combinations, which involve mixtures of several different policies; **and inspiration, where policy in another jurisdiction may inspire a policy change, but where**

the final outcome does not actually draw upon the original.
(Dolowitz & Marsh, 2000, p.13, grifo nosso)

Portanto, no caso da elaboração de um novo modelo de Gestão Pública levado a cabo pelo MARE que incorporou novos arranjos organizacionais e tecnologias gerenciais até então ausentes no Brasil e que foi em parte baseado na observação e no aprendizado de uma experiência internacional exitosa, fica patente que esta relação foi um caso de inspiração direta, segundo as definições teóricas acima discutidas. Essencialmente, ao se implementar as novas políticas ou projetos no país de destino, é preciso considerar um ponto crucial, isto é, levar em consideração que, ao se conceber algo novo, mas baseado em experiências externas, é inevitável promover uma adaptação às estruturas e interesses “locais”:

The design, techniques and extent of policy implemented will be **unavoidably shaped by local conditions** of existing constellation of interests, entrenched institutional structures and political culture to the effect that hybridization, synthesis and modification is inevitable. (Stone, 2001, p.35)

Neste ponto, é essencial compreender que os países nos quais o ministro Bresser e a equipe do MARE buscaram referenciais para robustecer a proposta de reforma brasileira possuem especificidades no campo da Gestão Pública, razão pela qual é importante mencionar a distinção de trajetórias do Brasil e de países desenvolvidos no que tange às práticas de reforma gerencial:

Al contrario de los regímenes de Westminster, que aprendieron directamente de su experiencia y con un cierto nivel de efectos de contagio, el Brasil procuró conceptualizar y efectuar el cambio de la política de gestión pública bajo la **influencia de las prácticas internacionales exitosas**. (GAETANI, 2000: p.8, grifo nosso)

Ademais, a equipe do MARE constituiu-se também na forma de uma comunidade epistêmica (HAAS, 1992). Essa característica mostrou-se também essencial no contexto da cooperação estabelecida com o Reino Unido, uma vez que esse grupo de profissionais caracterizado por conhecimento técnico específico e que compartilha ideias e crenças de políticas em comum seria uma ponte essencial para os projetos de cooperação estabelecidos no MARE

ao também promover uma ligação estratégica com outras comunidades epistêmicas semelhantes no exterior:

Lessons can be sought by searching across time and/or across space; the choice depends upon a subjective definition of proximity, **epistemic communities linking experts together**, functional interdependence between governments, and the authority of intergovernmental institutions. (Rose, 1991, p.3, grifo nosso)

Por fim, é essencial reconhecer que no contexto de transferência/difusão de políticas, identificam-se grupos de atores que atuam como agentes fundamentais desse processo. No caso em análise da cooperação do MARE com a Grã-Bretanha, verificamos que alguns atores específicos tiveram protagonismo nesse processo: ex-servidores públicos ingleses que passaram a atuar como consultores internacionais.

In our initial conceptualization we identified nine main categories of political actors engaged in the policy transfer process: elected officials, political parties, bureaucrats/civil servants, pressure groups, policy entrepreneurs and experts, transnational corporations, think tanks, supra-national governmental and nongovernmental institutions and consultants. (Dolowitz & Marsh, 2010, p.10)

Logo, evidencia-se que o MARE, ao conceber uma proposta de reforma para o aparelho de Estado brasileiro, mobilizou ativamente o aprendizado derivado da observação de experiências internacionais, com destaque para o modelo britânico de reforma gerencial. Esse processo não implicou transferência automática de políticas, tampouco se apoiou em acordos formais entre Estados, mas foi viabilizado por meio de interações operacionais com consultores estrangeiros, especialmente britânicos, que participaram ativamente da formulação técnica de instrumentos-chave da reforma, como os contratos de gestão. A formulação do modelo brasileiro, sistematizada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995), refletiu essa síntese entre referências externas e mediação institucional local.

Essa estratégia de aprendizado institucional — catalisada por missões exploratórias e pela presença de especialistas internacionais — favoreceu a interlocução com comunidades epistêmicas que compartilhavam referenciais

gerenciais semelhantes. Ainda que sem respaldo formal da diplomacia intergovernamental, esse intercâmbio contribuiu para a convergência técnica e discursiva entre reformadores brasileiros e redes internacionais ligadas ao gerencialismo, imprimindo marcas decisivas no desenho da reforma de 1995 e posicionando o Brasil entre os países em desenvolvimento que buscaram alinhar suas reformas administrativas a parâmetros globais de gestão pública orientada por desempenho, responsabilização e eficiência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou, sob uma perspectiva teórico-empírica, partes das conexões internacionais da reforma gerencial brasileira de 1995, com foco na cooperação técnica estabelecida entre o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) e a Grã-Bretanha. A partir do diálogo entre literatura especializada e evidências empíricas, buscou-se compreender como determinadas práticas e ideias administrativas foram incorporadas ao contexto brasileiro, revelando dinâmicas de aprendizado e circulação seletiva de políticas públicas em um ambiente de intercâmbio técnico internacional.

A principal contribuição do estudo consiste em oferecer um recorte analítico específico e inédito sobre esta dimensão internacional da reforma gerencial de 1995, destacando o papel estratégico da cooperação com consultores britânicos no desenho e implementação de inovações organizacionais no setor público. Diferentemente de abordagens mais amplas e descritivas, o artigo delimitou seu escopo ao processo de cooperação técnica com o Reino Unido, propondo uma leitura focada nas interfaces entre atores, ideias e instrumentos administrativos no contexto do MARE.

Teoricamente, o caso analisado pode ser interpretado como um processo concreto de **aprendizado de políticas públicas** impulsionado por referências externas — nesse caso, a experiência britânica com as *executive agencies* e contratos de gestão. O estudo evidencia que esse aprendizado não se deu por simples emulação, mas por meio de um processo de **difusão seletiva e contextualizada**, no qual ideias globais foram reinterpretadas e adaptadas às condições institucionais e políticas do Brasil dos anos 1990. Essa

reinterpretação envolveu tanto apropriações conceituais quanto ajustes instrumentais, em consonância com abordagens recentes da literatura sobre difusão de políticas que enfatizam mediação local, tradução e agência institucional.

Diante das evidências analisadas, é possível afirmar que a cooperação técnica entre o MARE e o Reino Unido não configurou um processo clássico de transferência de políticas públicas, no sentido de mera replicação institucional. Em vez disso, os dados indicam um caso de **aprendizado voluntário**, conduzido de forma seletiva, situado e orientado por afinidades político-gerenciais. A atuação de consultores britânicos, aliada à disposição ativa de reformadores brasileiros em buscar referências externas, revela um processo de **internalização estratégica de ideias administrativas** — mais próximo das abordagens contemporâneas que concebem a circulação internacional de políticas como espaço de tradução, mediação e reinterpretação contextualizada, e não como simples transposição de modelos prontos.

Do ponto de vista metodológico, o trabalho valeu-se de fontes primárias oriundas de entrevistas com ex-dirigentes do MARE, além de documentos oficiais e literatura especializada. A originalidade empírica do artigo reside justamente no uso aprofundado de entrevistas com atores-chave da formulação da reforma gerencial, conduzidas em momento propício para captar memórias ainda vivas e posições estratégicas. Essa articulação de fontes primárias com a literatura pertinente permitiu acessar não apenas os bastidores da cooperação internacional, mas também os significados atribuídos pelos próprios protagonistas às escolhas institucionais então realizadas. Ainda, tal delimitação foi capaz de reorganizar esses dados à luz de uma nova lente interpretativa, mais estreitamente articulada aos conceitos de *policy learning* e *policy diffusion*.

Vale reconhecer, no entanto, que a utilização de textos de atores diretamente envolvidos na formulação da reforma — como o ex-ministro Bresser-Pereira, seus assessores diretos e consultores — confere ao material

empírico um caráter híbrido, que combina análise e testemunho. Essa condição, embora demande cautela interpretativa, também representa uma oportunidade analítica única: permite o acesso direto às racionalidades, dilemas e escolhas que estruturaram o processo decisório interno da reforma em sua fase de concepção e formulação. Como propôs Miranda (2010), trata-se de “atores-autores”, cuja leitura de suas estratégias e movimentações internacionais naquele momento da história da administração pública brasileira exige prudência metodológica, mas também oferece densidade interpretativa singular.

Em suma, ao adotar um enfoque analítico centrado na circulação de ideias e na aprendizagem institucional em contexto internacional, este trabalho buscou contribuir para o avanço dos estudos empíricos sobre reforma administrativa no Brasil, introduzindo elementos pouco explorados pela literatura nacional. Espera-se, com isso, abrir caminhos para novas investigações sobre os impactos, limites e legados de processos de cooperação técnica em ambientes reformistas, especialmente quando mediados por agentes externos e suas respectivas epistemologias administrativas.

REFERÊNCIAS

Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de administração pública*, 41, 67-86.

Alberti, V. (2018). *Manual de história oral*. Editora FGV.

Alcoforado, F. (2012). *Obstáculos à implementação da reforma gerencial: as organizações sociais* (Tese de doutorado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA.

Brasil. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. (1995). *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Presidência da República.

Bresser-Pereira, L. C. (2000). A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista De Administração Pública*, 34(4), 55-72.

Leite. *Difusão e Aprendizado de Políticas Públicas: a cooperação internacional do MARE com a Grã-Bretanha na Reforma Gerencial de 1995*

Pereira, L. C. B. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1), 1-28.

Bresser-Pereira, L. C. (2009). *Construindo o Estado Republicano: Democracia e Reforma da Gestão Pública*. Editora FGV.

_____. Innovations for successful societies: oral history program - civil service series: Entrevista concedida a Rushda Majeed em Brasília–DF. Princeton University. Recuperado de https://successfulsocieties.princeton.edu/interviews/listing?field_ss_interview_focus_areas_target_id=All&field_ss_interview_topics_target_id=All&field_ss_interview_country_target_id=13013 (Acesso em 03 de julho de 2025).

Bresser-Pereira, L. C. (2010). Os primeiros passos da Reforma Gerencial do Estado de 1995. In M. A. D’Incao & H. Martins (Orgs.), *Democracia, crise e reforma: estudos sobre a Era Fernando Henrique Cardoso* (pp. 171-212). Paz e Terra.

Pereira, L. C. B. (1998). *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Editora 34.

Bresser-Pereira, L. C. (1999). Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Serviço Público*, 50(4), 5-30.

Pereira, O. L. C. B., & Spink, P. K. (2015). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Editora FGV.

Conteh, C., & Huque, A. S. (Orgs.). (2014). *Public Sector Reforms in Developing Countries - Paradoxes and Practices* (1ª ed.). Routledge.

Costa, F. L. da. (2008). História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. *Revista do Serviço Público*, 59(3), 271.

D’Incao, M. A., & Martins, H. (Orgs.). (2010). *Democracia, crise e reforma: estudos sobre a Era Fernando Henrique Cardoso*. Paz e Terra.

Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (2000). Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13(1), 5-24.

Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, (24), 213-225.

Fernandes, C. C. (2010a). *Innovations for successful societies: oral history program, civil service series: Entrevista concedida a Rushda Majeed em Brasília–DF*, Brasil. Princeton University. Recuperado de https://successfulsocieties.princeton.edu/interviews/listing?field_ss_interview_fo

cus_areas_target_id=All&field_ss_interview_topics_target_id=All&field_ss_interview_country_target_id=13013 (Acesso em 02 de julho de 2025)

Fernandes, C. C. (1999). *A Reforma Administrativa no Brasil: Avanços e Limites – 1995-98*. George Washington University - Minerva Program. Recuperado de <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1697/1/A%20Reforma%20administrativa%20no%20Brasil%201995-1998%20avan%C3%A7os%20%20limites.pdf> (Acesso em 03 de julho de 2025)

Fernandes, C. C. C. (2010b). *Política de compras e contratações: trajetória e mudanças na administração pública federal brasileira* (Doctoral dissertation, Tese de Doutorado em Administração, Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro).

Ferreira Costa, V. M. (2002). A dinâmica institucional da Reforma do Estado: um balanço do período FHC. In F. L. Abrucio & M. R. Loureiro (Orgs.), *O Estado numa era de reformas: os anos FHC - Parte 1* (pp. 9-56). MP, SEGES.

Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Furquim, L., Nakano, Y., & Rego, J. M. (Orgs.). (2004). *Em busca do novo: o Brasil e o desenvolvimento na obra de Bresser-Pereira*. Editora FGV.

Gaetani, Francisco. (2000). La intrigante reforma administrativa brasileña. *Revista Reforma y Democracia*, 16, Caracas.

Gaetani, F. (2003). O recorrente apelo das reformas gerenciais: uma breve comparação. *Revista do Serviço Público*, 54(4).

Gaetani, F. (2005). *Public Management Constitutional Reforms in Modern Brazil: 1930-1998*. Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Political Science. London School of Economics and Political Science, 470 p.

Haas, P. M. (1992). Introduction: epistemic communities and international policy coordination. *International Organization*, 46(1), 1-35.

Huque, A. S., & Zafarullah, H. (2014). Public management reform in developing countries: Contradictions and the inclusive state. In *Public Sector Reforms in Developing Countries* (pp. 10-22). Routledge.

Jenkins, K. (1998). A reforma do serviço público no Reino Unido. In L. C. Bresser-Pereira & P. Spink (Orgs.), *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Editora Fundação Getúlio Vargas.

Leite. *Difusão e Aprendizado de Políticas Públicas: a cooperação internacional do MARE com a Grã-Bretanha na Reforma Gerencial de 1995*

Jenkins, K. (2008). Politicians and Public Services: Implementing change in a clash of cultures. In *Politicians and Public Services*. Edward Elgar Publishing.

Jenkins, K., & Plowden, W. (2006). Governance and nationbuilding: The failure of international intervention. In *Governance and Nationbuilding*. Edward Elgar Publishing.

Kettl, D. (1998). A revolução global: reforma da administração do setor público. In L. C. Bresser-Pereira & P. Spink (Orgs.), *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Editora FGV.

Leite, L. Q. (2021). Administração Pública no Brasil: as reformas administrativas do DASP e do decreto-lei n° 200 em perspectiva comparada. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 13(27), 221-248.

Leite, L. Q. (2019). *História da reforma gerencial do Estado de 1995*. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

Kettl, D. (2014a). Reflexões de um reformador contemporâneo do Estado brasileiro: entrevista com Luiz Carlos Bresser Pereira. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 1051-1070.

Leite, L. Q. (2014b). *Um empreendedor de políticas públicas em ação: Bresser Pereira e a Reforma da Administração Pública de 1995 no Brasil*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade Federal de São Carlos.

Capella, A. C. N., & Leite, L. Q. (2015). A policy entrepreneur in action: Bresser pereira and the case of the Brazilian managerial reform in the 1990s. In *International Conference on Public Policy (ICPP)*. Milan-Italy.

Martins, H. F. (2010). *Innovations for successful societies: oral history program, civil service series: Entrevista concedida a Rushda Majeed em Brasília–DF, Brasil*. Princeton University. Recuperado de https://successfulsocieties.princeton.edu/sites/g/files/toruqf5601/files/interviews/transcripts/3453/Humberto_Martins.txt (Acesso em 03 de julho de 2025)

Meseguer, C. (2005). Policy learning, policy diffusion, and the making of a new order. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 598(1), 67-82.

Miranda, D. E. D. (2010). *Mudanças institucionais e gestão pública: sobre a reforma gerencial de 1995*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política. São Carlos, UFSCar.

Pacheco, R. S. (1999). Proposta de reforma do aparelho de Estado no Brasil: novas ideias estão no lugar. In: Petrucci, V. & Schwarz, L. (Orgs.). *Administração pública gerencial: a reforma de 1995 - ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI*. Brasília: Editora da UnB.

Martins, H. F. (2004). Reforma da Gestão Pública de 1995-98. In L. Furquim, Y. Nakano, & J. M. Rego (Orgs.), *Em busca do novo: o Brasil e o desenvolvimento na obra de Bresser-Pereira*. Editora FGV.

Pal, L. (2012). *Frontiers of governance: The OECD and global public management reform*. Springer.

Oliveira, O. P. D., & Pal, L. A. (2018). Novas fronteiras e direções na pesquisa sobre transferência, difusão e circulação de políticas públicas: agentes, espaços, resistência e traduções. *Revista de Administração Pública*, 52, 199-220.

Rezende, F. C. (2004). *Pôr que falham as reformas administrativas*. Rido de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas.

Rose, R. (1991). What is lesson-drawing?. *Journal of Public Policy*, 11(1), 13-20.

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. SAGE Publications.

Saint-Martin, D. (1998). Management consultants, the state, and the politics of administrative reform in Britain and Canada. *Administration & Society*, 30(5), 533-568.

Santana, Â. M. (2015). *A Reforma Gerencial do Estado no Brasil e o Direito à Res Pública*. Tese de Doutorado em Ciências Sociais. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais.

Stone, D. (2001). *Learning lessons, policy transfer and the international diffusion of policy ideas*. Working Paper presented at the Center of Studies of Globalization and Regionalisation, 69(1), University of Warwick, Coventry, UK.

Van Thiel, S. (2014). *Research methods in public administration and public management: An introduction*. Routledge.

Leite. *Difusão e Aprendizado de Políticas Públicas: a cooperação internacional do MARE com a Grã-Bretanha na Reforma Gerencial de 1995*

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman.

Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: ensino e pesquisa*, 16(2), 241-273.

Kate Jenkins. (2010, July 5). *William Plowden obituary*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/education/2010/jul/05/william-plowden-obituary>

Anexo A - Lista de Entrevistados pelo autor

Nome	Cargo	Data e Local
Ângela Santana	Secretária da Reforma do Estado do MARE	08/08/2018 - Brasília/DF
Luiz Carlos Bresser Pereira*	Ministro - MARE	06/12/2013 - São Paulo/SP
Caio Marini Ferreira	Diretor - MARE	26/06/2018 - Belo Horizonte/MG
Ciro Christo Fernandes	Diretor - MARE	07/08/2018 – Brasília/DF
Cláudia Costin	Secretária Executiva do MARE	03/08/2018 - São Paulo/SP

*Entrevista posteriormente publicada em formato de artigo acadêmico em periódico especializado em Administração Pública no Brasil (LEITE, 2014a).