



Universidade de Brasília

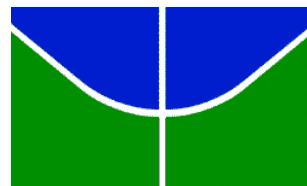
Instituto de Ciência Política

Mulheres na Diplomacia: Desafios e Contribuições no Serviço Exterior Brasileiro

Marcella de Araújo Domingues de Andrade

Brasília – DF

Março/2025



Universidade de Brasília

Instituto de Ciência Política

Mulheres na Diplomacia: Desafios e Contribuições no Serviço Exterior Brasileiro

Marcella de Araújo Domingues de Andrade

Monografia apresentada ao Curso de Ciência Política, do Instituto de Ciência Política, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciência Política sob a orientação da professora Michelle Vieira Fernandez de Oliveira e co-orientação de Ananda Marques.

Brasília – DF

RESUMO

As mulheres são oficialmente parte do Serviço Exterior Brasileiro (SEB) desde 1954, sob a garantia do direito de ingresso na carreira a “brasileiros natos, sem distinção de sexo”. A história da formação da diplomacia brasileira reflete essa inclusão tardia, ainda que conte com exceções pontuais. E, ainda que passos largos tenham sido dados desde então, alçar posições de prestígio permanece desafiador. Desta forma, a presente pesquisa tem por objetivo analisar dados preliminares em prol de identificar fatores chave e contribuir com o debate acerca dos desafios vivenciados por mulheres na carreira diplomática brasileira. Para tanto, revisa a literatura e adota uma abordagem quantitativa exploratória, baseada na aplicação de um questionário online, resultando em uma amostra não probabilística por conveniência composta por 31 mulheres diplomatas voluntárias.

Palavras-chave: Gênero; Diplomacia; Diplomacia brasileira; Burocracia; Mulheres diplomatas.

ABSTRACT

Women have been officially part of the Brazilian Foreign Service (SEB) since 1954, when the right to enroll in the career was granted to “native-born Brazilians, regardless of sex.” The history of Brazilian diplomacy reflects this late inclusion, despite a few earlier exceptions. While significant progress has been made since then, reaching positions of prestige remains a challenge. This study aims to analyze preliminary data to identify key factors and contribute to the ongoing discussion about the challenges faced by women in the Brazilian diplomatic career. To this end, it draws on existing literature and adopts an exploratory quantitative approach, using an online survey that yielded a non-probabilistic convenience sample of 31 volunteer women diplomats.

Keywords: Gender; Diplomacy; Brazilian diplomacy; Bureaucracy; Women diplomats.

SUMÁRIO

- 1. INTRODUÇÃO**
- 2. O PÚBLICO, O PRIVADO E A POLÍTICA EXTERNA**
- 3. MULHERES NA BUROCRACIA FEDERAL**
 - 3.1. Burocracia Representativa e Liderança Feminina**
- 4. MULHERES NA DIPLOMACIA**
 - 4.1. Processo de Inserção Feminina no Itamaraty**
 - 4.2. A “Nova Geração”**
- 5. METODOLOGIA**
- 6. DESAFIOS E PERCEPÇÕES**
 - 6.1. Perfil sociodemográfico das respondentes**
 - 6.2. Percepções**
 - 6.3. Desafios: Sigilo, Sobrecargas e “Clubismo”**
- 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**
- 8. REFERÊNCIAS**
- 9. APÊNDICE A - Questionário: Mulheres e Liderança na Diplomacia**

INTRODUÇÃO

As mulheres são oficialmente parte do Serviço Exterior Brasileiro (SEB) desde 1954, sob a garantia do direito de ingresso na carreira a “brasileiros natos, sem distinção de sexo”¹. A história da formação da diplomacia brasileira reflete essa inclusão tardia, ainda que conte com exceções pontuais. E, ainda que passos largos tenham sido dados desde então, alçar posições de prestígio permanece desafiador.

Dados do Boletim Estatístico “Participação de Mulheres no Serviço Exterior Brasileiro” (MRE, 2025) apontam que as mulheres compõem 23,48% do quadro ativo de diplomatas do Ministério das Relações Exteriores (MRE). Destas, apenas 19,91% possuem o título de Ministra de Primeira Classe - ou Embaixadora -, nível mais alto da carreira. Em postos no exterior, a presença de mulheres em chefia é ainda menor, sendo apenas 18% do total. Ademais, dos 63 nomes anunciados no último quadro de acesso à promoção, apenas 17 (26,98%) eram mulheres.

Esta porcentagem, em torno dos 20%, é recorrente na série histórica das mulheres na carreira, que se reflete tanto nas aprovações ao Instituto Rio Branco (IRBr) quanto na distribuição de cargos. Este fenômeno levanta hipóteses nos estudos de gênero na burocracia sobre os possíveis motivos por trás dessa estabilidade - ou estagnação - numérica. Portanto, faz-se necessário voltar o olhar para tanto como as mulheres ocupam o mercado de trabalho quanto para como elas se inseriram nele, saindo, segundo a literatura, da vida privada para a pública.

Segundo Susan Okin (2008), tratar isoladamente as esferas pública e privada marginaliza experiências e perpetua desigualdades. Não obstante, a divisão sexual do trabalho é imprescindível para a dicotomia de gênero, que subscreve uma subalternidade feminina, “naturalmente” doméstica e reprodutiva, e as condena “inadequadas” à vida extra-lar. E é no não reconhecimento da interdependência dessas esferas que as relações de gênero passam a ter mais clara influência sobre as tradições políticas dos Estados e como as mulheres são percebidas nestes contextos.

Nesse sentido, o aumento da participação pública/política feminina, ocupando, assim, espaços hegemonicamente masculinos, desafia um *status quo* até muito recentemente intocado. No SEB o cenário não é diferente. Desta forma, partindo do arcabouço teórico das Teorias Feministas das Relações Internacionais, a presente

¹ Lei 2.171/54: Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1950-1959/lei-2171-18-janeiro-1954-361602-normaactualizada-pl.pdf>. Acesso em: jan. 2025.

pesquisa tem por objetivo identificar os desafios enfrentados por mulheres diplomatas para ocupar e se manter em cargos de liderança, através do entendimento das singularidades do Ministério das Relações Exteriores (MRE) e das experiências profissionais das servidoras.

Este está dividido em três eixos principais: i) o contexto institucional e os desafios vivenciados por mulheres na burocracia brasileira; ii) as especificidades da carreira diplomática, partindo do histórico de exclusão legal de mulheres na profissão e seu processo de inclusão, e; iii) análise de dados coletados através de um *survey* aplicado com diplomatas.

A pesquisa busca analisar dados preliminares em prol de identificar fatores chave e contribuir com o debate acerca dos desafios vivenciados por mulheres na carreira diplomática brasileira. Para tanto, adota uma abordagem quantitativa exploratória, baseada na aplicação de um questionário online, resultando em uma amostra não probabilística por conveniência composta por 31 mulheres diplomatas voluntárias. O questionário continha vinte perguntas organizadas em dois eixos principais: perfil sociodemográfico e desafios no ambiente profissional. Assim, viabiliza a conexão entre a literatura, os cotidianos relatados e dados censitários atualizados, para fins de criação dos paralelos cabíveis.

Frente ao aniversário de 30 anos da IV Conferência Internacional sobre a Mulher, em Pequim, e às contribuições advindas de uma transversalidade de gênero nas Relações Internacionais, almeja-se conectar a literatura aos resultados desta pesquisa. Assim, na hipótese de dar luz a possíveis barreiras sociais e profissionais, a partir da análise dos dados coletados e de uma revisão bibliográfica do histórico de inserção feminina no Itamaraty, este trabalho adota como guia o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (ODS 5)² e a literatura acerca dos desafios de mulheres servidoras federais para alcançar cargos de liderança, a fim de investigar o local da mulher diplomata no cotidiano das relações profissionais da instituição.

O PÚBLICO, O PRIVADO E A POLÍTICA EXTERNA

Enquanto produto patriarcal, a divisão sexual do trabalho funda a estigmatização de gênero nos ambientes laborais e conduz as trajetórias e oportunidades destinadas a

² ODS 5.5: Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: fev. 2025.

homens e mulheres (BIROLI, 2015). Como afirma Joan Scott (1989), “a posição que emerge como dominante é, apesar de tudo, declarada a única possível. A história posterior é escrita como se essas posições normativas fossem o produto de um consenso social e não de um conflito” (SCOTT, 1989; 2019, p. 69). Gênero, por sua vez, emerge como um termo que evoca a existência desse conflito.

O fio condutor da ideia de inferioridade feminina perante ao homem nasce de um processo de socialização vinculada ao gênero, onde meninas são desde cedo encorajadas a cultivar “seus dotes como dona-de-casa para garantir um bom casamento” (BALBINO, 2011, p. 30). Segundo Biroli (2015), esta divisão:

“[...] funciona como dispositivo na alocação de responsabilidades – na vida privada, entre os indivíduos associados por laços familiares, afetivos e de convivência, mas também na esfera pública, nas normas que determinam ou favorecem uma certa divisão das responsabilidades entre Estado, famílias e indivíduos.” (BIROLI, 2015, p. 92).

A noção de consenso faz transparecer a dicotomia entre as esferas pública e privada, totalmente independentes e binárias a partir do pensamento contratualista liberal. Assim, a aceitação deste contrato social como absoluto legitima a subjugação das mulheres e promove padrões de domínio masculino por reprodução (in)consciente, pois a presunção de obediência nega aos que dele não se beneficiam a possibilidade de questionamento (PATEMAN, 1993, pp. 21-24).

Essa separação criaria, portanto, uma ilusão de espaço público de direitos universais e impessoais, enquanto espera das mulheres consentimento “voluntário” à submissão e à obediência diante de suas “características biológicas inatas” (PATEMAN, 1993, pp. 27 e 28). Desta forma, a não-politização do privado e a perpetuação da legitimidade de dominação masculina sobre ambas as esferas resulta na contínua marginalização de realidades e experiências díspares das hegemônicas (OKIN, 2008, p. 308-311).

Concomitantemente, a referida submissão possui também um recorte de raça. De acordo com Biroli (2015), “o homem provedor, de um lado, e a dona de casa, de outro, são personagens que têm, assim, classe social, posição nas relações de trabalho e cor bem definidas.” (p. 92). A “natureza” da mulher preta não era vista como adequada ao casamento, e a ela sequer era dada a falácia do consentimento. A opressão cumulativa de racismo e sexism remonta o histórico de exploração econômica e sexual desta nas esferas domésticas em condição de serventia (GONZALEZ, 1983; 2019). O acesso ao mercado de trabalho formal viria tardiamente. Desta forma, a interseccionalidade entre gênero e raça aprofunda a discussão, especialmente no que tange a necessidade de

primeiro conquistar profundidade em direitos para depois adentrar espaços de poder.

Portanto, a definição adotada neste trabalho é a de gênero como categoria de análise histórica, cultural e política que expressa relações de poder (SCOTT, 1989; 2019) socialmente construídas (PATEMAN, 1993) e institucionalizadas (OKIN, 2008). Frente a este recorte, as literaturas de Burocracia Representativa e de Teoria Feminista das Relações Internacionais (RI) dialogam em amplitude com os contextos institucionais de mulheres burocratas - e, mais especificamente, mulheres diplomatas - no Brasil.

A administração pública se organiza nos moldes hierárquicos, compartimentais e altamente especializados do pensamento burocrático clássico. O fazer burocrático, por esta linha, envolve elaborar e implementar prioridades governamentais domésticas na forma de políticas públicas. Neste ensejo, a especificidade da diplomacia se encontra na origem e no foco direcional de seu trabalho: os interesses do Estado junto ao Sistema Internacional (SI).

Ao incorporar a perspectiva de gênero e tratar de sua representatividade no campo, a Teoria Feminista das Relações Internacionais (RI) se propõe a examinar e revisar o conceito de poder através de sua construção e reprodução. Assim, expandem a máxima “o pessoal é político” para “o pessoal é internacional” (ENLOE, 1989), a fim de estourar a bolha da “alta política” e enxergar as RI como intrínseca à todas as áreas da vida, analisada de baixo para cima. Dessa forma, traçam paralelos entre as dicotomias público/privado e doméstico/internacional no que cerne, especialmente, a opressão e a invisibilidade de gênero como fatores estruturantes da academia e do aparato estatal em relações exteriores.

A figura da mulher enquanto diplomata e, portanto, representante dos interesses de um Estado no exterior, é um fenômeno relativamente recente, dada a prevalência histórica deste campo político como exclusivamente masculino (DE FARIA; BALBINO, 2022, p. 2). A presunção de “fraqueza” e “pacifismo” associada ao gênero foram - e ainda são - postas como justificativa a suposta inaptidão feminina para a área, fortemente permeada por temas de conflitos e segurança nacional. Contudo, a maior presença destas à frente da política externa não é apenas uma questão de reverter sua sub-representação, mas é necessária ao desenvolvimento do conteúdo destes temas a partir de diferentes perspectivas e prioridades.

A participação efetiva e igualitária de mulheres à frente de processos decisórios traz consigo novas ideias e abordagens acerca de temas recorrentes nas relações

exteriores. Isto posto, a presente pesquisa reconhece a mulher diplomata em seu papel de burocrata da alta administração pública federal, onde contribui na representação dos interesses e reconhecimento das realidades das demais mulheres que compõem a sociedade na qual se insere.

MULHERES NA BUROCRACIA FEDERAL

Burocracia é a referência fundacional para a administração pública contemporânea. Em políticas públicas, sua linha de ação em prol da eficiência e da qualidade tornou-se instrumento essencial para a concretude de objetivos democráticos. (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018, pp. 23-25) Contudo, é vista como extensivamente protocolar e confusa pelo público geral.

O termo em si carrega consigo uma conotação negativa. Sua rigidez operacional limita o espaço para inovação e mitiga a expansão de seu alcance, resultando em um afastamento mútuo entre a sociedade e o corpo burocrático. Assim, ainda que com alta especialização técnica, a falta de identificação social com os processos administrativos enfraquece os resultados dos mesmos, pois estes não representam plenamente seus maiores beneficiários. E, quando a burocracia não possui representação, perde legitimidade no processo democrático.

Burocracia Representativa e Liderança Feminina

“Representação”, “representar” e “representativo” são palavras passíveis de significados amplos diretamente dependentes de seu contexto. Hanna Pitkin (2006) os retoma para apresentar dois de seus sentidos fundacionais: representação enquanto “um objeto inanimado ou uma imagem substituindo um ser humano” e enquanto algo como “encenar uma peça”. Tarda, mas adquire o caráter político de “atuar para alguém como seu agente autorizado” (PITKIN, 2006).

Diferentemente de cargos eletivos, a ocupação de cargos públicos no âmbito da burocracia vem por autorização do Estado mediante, principalmente, aprovação em concurso público. Este processo se liga diretamente a princípios isonômicos e impessoais, mas a organização interna destes servidores pode estar sujeita a externalidades potenciais que desencorajam a participação ativa do cidadão comum.

Neste ensejo, a burocracia representativa visa “espelhar a composição social da sociedade à qual deve servir”. Desse modo, seria responsável aos contextos sociais de

seu público com ênfase no reconhecimento identitário e na representação sócio-política de grupos não dominantes (SCHRÖTER, 2019). Contudo, ainda que a presença proporcional traga maior legitimidade simbólica, não implica necessariamente que a pluralidade social seja transversal ao processo decisório.

De acordo com Kenneth Meier (1993), a representação simbólica é o primeiro passo para combater a exclusão política, uma vez que torna o público mais colaborativo com os arranjos produtivos do serviço a ser prestado. Entretanto, como explica Iara Alves (2023),

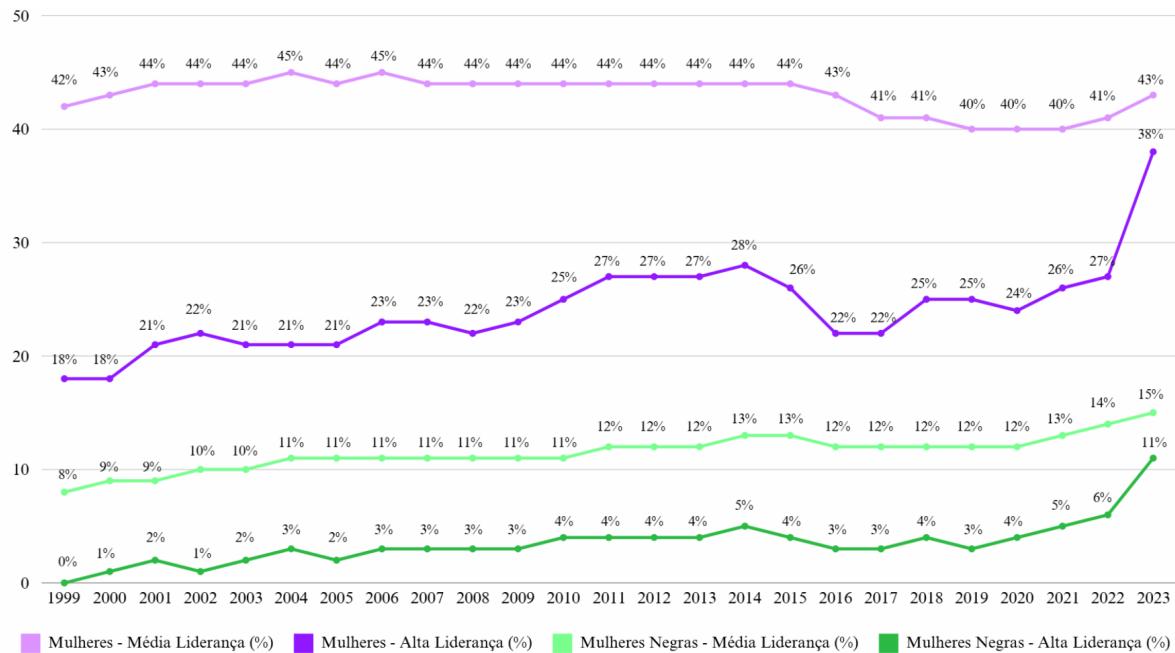
“O conceito de burocracia representativa implica que quem formula e implementa política pública não é neutro. Existe um espaço de atuação burocrática nas decisões públicas, a depender do nível de discricionariedade do cargo e/ou da autonomia dentro da organização, que permite imprimir valores e perspectivas, realizar julgamentos, assim como interpretar regras dentro do aparato legal.” (ALVES, 2023, p. 27).

Assim, um corpo burocrático socialmente diverso que utiliza ativamente de sua discricionariedade decisória em favor de grupos minorizados promove melhores condições de plena participação democrática para os mesmos (FERNANDEZ; MARQUES, 2024). Partindo do pressuposto que esta autonomia deliberativa define o andamento dos processos de políticas públicas, “quanto maior a percepção e saliência da identidade do/da burocrata como pertencente a um grupo social minorizado, maior a chance de os interesses da coletividade de seu grupo serem inseridos na agenda pública” (ALVES, 2023, p. 26).

Eis a importância de se ter mulheres em cargos decisórios na burocracia federal. Apesar de comporem 51,5% da população brasileira (IBGE, 2022) e 41,8% da administração pública federal, apenas 38% destas estão em cargos de alta liderança (MGI, 2025). Este número é ainda menor entre mulheres negras, caindo para 11%.

O Gráfico 1 apresenta participação estável de mulheres em cargos de média liderança, variando na faixa dos 40%. Ainda que seja um número próximo a paridade de gênero nas posições, está longe da paridade racial, com média de apenas 12% dessas sendo ocupadas por mulheres negras ao longo da série histórica. Os números são ainda menores quando observa-se a alta gestão, com ascensão tímida de 1% ao ano quando há de fato um aumento. Em geral, no entanto, a presença de mulheres em cargos de alta liderança é mais oscilante, variando uma média de 4 pontos percentuais para mais ou para menos até atingir um pico de 28% de participação em 2014 e cair para 22% em 2016.

Gráfico 1- Série histórica - mulheres e mulheres negras em cargos de liderança (1999-2023)



Fonte: Movimento Pessoas a Frente (2024). Elaboração própria.

As ascensões e quedas destes números podem ser interpretadas de algumas maneiras. Análises suprapartidárias da sociedade civil apontam a correlação dos dados com o contexto político dos períodos apresentados, com números gerais crescendo durante governos mais progressistas e caindo em governos mais conservadores. Contudo, estes números possuem um recorte de raça interessante, ao passo que apenas em 2023 o quantitativo de mulheres negras cargos de alta liderança superou a média de crescimento vigente, atingindo sua máxima histórica de 11%. Desta forma, o documento “Desigualdade de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal”, publicado pelo Movimento Pessoas à Frente (2024) questiona se há de fato uma melhora representativa de mulheres negras na alta burocracia ou se os dados refletem uma preocupação federal acerca do cadastramento racial de seus servidores (2024, pp. 15 e 16).

No serviço público, em virtude do desafio da dupla discriminação de gênero e raça no caminho até alcançar um cargo de liderança, mulheres negras expericiam em dobro a dificuldade de estabelecimento da credibilidade de seu trabalho e manutenção do poder político adquirido, o que freia, por exemplo, suas capacidades de deliberação e de implementação de agenda. Como consequência, muitas optam por minimizar - ou embranquecer - características de sua identidade racial para serem melhor respeitadas e

aceitas no ambiente de trabalho (BESERRA, 2025).

Apesar de trilhar um caminho promissor, a representação de mulheres burocratas em posições decisórias ainda tem muito a percorrer. Em pesquisa exploratória com servidoras federais, Michelle Fernandez e Ananda Marques (2024) apresentam informações preliminares acerca dos desafios enfrentados por mulheres burocratas em cargos de liderança e como tais impactaram nas suas trajetórias profissionais.

As autoras apontam a discriminação por gênero como barreira determinante tanto para o dia a dia do ambiente de trabalho (55,1%), quanto para a ascensão a um cargo de chefia (40,8%), seguido por sobrecarga de trabalho doméstico (47,7% e 28%) e dificuldades na conciliação entre trabalho e maternidade (47,3% e 38,3%). O cenário de violência de gênero também se mostrou alarmante, com assédio moral (64%), violência psicológica (30%) e assédio sexual (28%) se destacando enquanto as mais relatadas pelas respondentes.

No âmbito da representação de gênero enquanto categoria de exercício de poder, sua não proeminência resulta na sensação de subalternidade e não pertencimento ao espaço decisório, seja externamente - onde mulheres da sociedade civil não se enxergam nem nas políticas públicas produzidas, tão pouco transitando por estes espaços -, ou internamente - onde barreiras interseccionais ao gênero e à raça das servidoras se apresentam diariamente. Segundo as autoras:

“[...] é preciso compreender como a vida pública nas democracias ocidentais ainda é estruturada em função de um sujeito universal, o homem branco, para quem o Estado é feito e que é também quem faz o Estado.” (FERNANDEZ; MARQUES, 2024, p. 77)

Apesar dos avanços numéricos, a perpetuação de barreiras relativas ao gênero e à raça no serviço público compromete a ocupação efetiva de posições estratégicas e a legitimidade da ação representativa. Ainda mostra-se preciso dar o próximo passo para além da representação simbólica e em direção à criar estruturas de organização pública condizentes com o espelhamento de seus cidadãos. Sob este contexto, este trabalho se volta a afunilar a discussão frente às especificidades da carreira diplomática.

MULHERES NA DIPLOMACIA

A diplomacia constitui um dos mais antigos instrumentos das relações entre nações, mantida e adaptada ao longo da história até se consolidar como parte essencial da estrutura estatal moderna. Enquanto burocracia, se difere dos demais campos não

apenas devido à natureza de sua especialização técnica, mas também por seu foco ser na construção de relações de longo prazo com outros Estados e entidades internacionais. Continuamente, o processo de socialização e formação da identidade da pessoa diplomata “favorece a sua distância do resto dos brasileiros e estimula o convívio entre os próprios diplomatas” (SOUZA, 2018, p. 45). Essa constatação retoma a trajetória diplomática brasileira, a evolução do Itamaraty enquanto instituição e a formação histórica e social da imagem de diplomata, foco de abordagem desta seção.

Processo de Inserção Feminina no Itamaraty

Segundo Cheibub (1985), a diplomacia brasileira pode ser dividida em três fases principais que possibilitam entender tais evoluções, sendo estas: a *patrimonial* (1822-1902), marcada pelos laços fraternais e pelas práticas imperiais mesmo após a proclamação da República, “no que concerne à manutenção de regras, costumes e comportamentos tradicionais” da instituição; a *carismática* (1902-1910), centrada na figura do Barão do Rio Branco como marco simbólico identitário e institucional do Itamaraty, que perdura como patrono da diplomacia nacional, ainda que mantivesse traços imperiais em sua administração; e a *burocrático-racional* (1918-presente), onde reformas administrativas pro-burocratização trazem para a carreira diplomática a seleção via concurso público, fortalecimento da instituição e ampliação de sua autonomia.

O processo de inserção feminina no Itamaraty apenas terá início neste último período, quando Maria José de Castro Rebello é aprovada em primeiro lugar na prova de Oficial de Secretaria, após conseguir autorização especial do então ministro das Relações Exteriores, Nilo Peçanha, para realizá-la. O pioneirismo de Maria José possibilitou que outras mulheres ingressassem na carreira. A aprovação gerou polêmica na imprensa e a decisão posteriormente seria utilizada por feministas brasileiras como argumento para reivindicar a ampliação do acesso à carreira diplomática às mulheres (FARIA, 2017). O despacho é como segue:

“Ouvido o Sr. Dr. Consultor Jurídico, deferido, ficando autorizado o Sr. Dr. Secretario Geral a mandar fazer a respectiva inscrição. Não há, na Constituição da Republica, nenhum dispositivo que impeça ás mulheres o acesso aos cargos públicos. O Código Civil vigente também estabeleceu a mais completa igualdade entre o homem e a mulher, quanto ao gozo e exercício dos direitos privados. Num dos seus artigos prevê que as mulheres possam ocupar funções de administração, quando estatue: ‘Considera-se sempre autorizada pelo marido a mulher que occupe cargo publico’. Não sei se as mulheres desempenhariam com proveito a diplomacia, onde tantos atributos de discrição e competencia são exigidos – mas que não são privilegio do homem – e se a requerente está apparelhada para disputar um

lugar nesta Secretaria de Estado, e só as provas do concurso hão de dizer – mas o que não posso é restringir ou negar o seu direito, toda vez que as leis existentes não restringem nem negam. Melhor seria, certamente, para o seu prestígio que continuassem a direcção do lar, taes são os desenganos da vida publica, mas não há como recusar a sua aspiração, desde que disso careçam, e fiquem provadas suas aptidões.” (FRIAÇA, 2018, pp. 61 e 62).

A decisão é especialmente relevante quando se considera a ordem de “homossocialidade³” dos ambientes diplomáticos modernos (FARIA, 2017), o local social ocupado pelas mulheres neste contexto e a conformidade histórica do Brasil com este modelo. A submissão feminina, com ênfase na condição de esposa virtuosa que contribui para o sucesso da carreira de seu marido, era vista como um indicativo de “maior civilidade social” nas dinâmicas de poder entre diplomatas. Segundo Faria (2017), “uma esposa provava a masculinidade de um diplomata e era um símbolo de ‘civilização’. A diplomacia, portanto, reforçou a divisão generificada do trabalho onde a domesticidade era o aspecto essencial do comportamento feminino” (FARIA, 2017, p. 4).⁴

Não obstante, a administração carismática de Rio Branco se alinhava com essa determinação dos locais de gênero nas relações exteriores, além de procurar reproduzir a imagem da velha aristocracia brasileira no corpo diplomático por meio do recrutamento de seus filhos e netos. Desta forma, tinha como arquétipo do diplomata e da esposa de diplomata ideais, sendo necessário que estes fossem:

“brancos ou quase brancos [...], além de bem-nascidos, bem-criados e bem-educados. E não só isso: casados com senhoras que fossem também, se não sempre belas, o mais possível elegantes no porte e no trajo, além de brancas ou quase brancas, e falassem o seu francês ou o seu inglês razoavelmente bem”. (FREYRE, 1990, p. 350 *apud* MOURA, 2003, p. 93)

Essa homogeneidade de classe, interesses, educação e ideais consolidou uma “comunidade moral” e espírito de coleguismo que reflete a denominação da Casa de Rio Branco como o último refúgio da nobreza no Brasil.

Ainda que com a crescente burocratização e tentativas de se democratizar o acesso à carreira, o fomento à tradição, simbolismos e rituais deste corpo de status apenas se fundiu com as demais atribuições de um burocrata (MOURA, 2007). Apesar da substituição do recrutamento personalista por métodos impessoais de seleção, a

³ Homossocialidade refere-se à preferência pela manutenção de relações sociais com indivíduos do mesmo sexo e/ou gênero, evocando, assim, o sentimento de pertencimento à um grupo. Em vínculos masculinos, reforça a prática de “homens promovendo os interesses dos homens” e reflete o local das mulheres na sociedade por um sistema de dominância masculina (ZHEN, 2018, pp. 70-71).

⁴ Tradução livre: “A wife proved the masculinity of a diplomat and was a symbol of ‘civilization’. Diplomacy, therefore, re-enforced a gendered division of labour where domesticity was the essential aspect of female behaviour”.

prática não se traduzia em acesso universal, onde mulheres e pessoas pretas ainda figuravam parcela ínfima das aprovações. Ademais, aqueles com recursos financeiros podiam mais facilmente aumentar seu capital intelectual e utilizá-lo em detrimento - ou não - de seu capital social (GOBO, 2018).

Eis o *ethos*⁵ do Itamaraty: masculino, branco, heterossexual e baseado em costumes, valores e particularidades comportamentais que refletem a imagem e o status da velha aristocracia brasileira em arranjos de elite intelectual. Possui, assim, uma visão própria e retroalimentar de si mesmo, ao mesmo tempo que deve “bem representar o Brasil perante a comunidade de nações; [...] e promover a cultura e os valores do povo [brasileiro]” (MRE, 2022).

A manutenção deste *ethos* permeia reformas institucionais e decretos relativos à carreira diplomática ao longo do século XX, e até mesmo a criação do Instituto Rio Branco (IRBr), em 1945. Com a crescente força dos concursos públicos frente a burocratização estatal na década de 1930, o ingresso no Itamaraty seria mais democrático, abalando a homogeneidade da instituição com a entrada de pessoas de diferentes estratos sociais e ideologias. O controle da heterogeneidade não ocorreria mais pela indicação, mas pela “uniformização e criação de um *esprit de corps* nos diplomatas em formação” (SOUZA, 2018, 54 e 55). Da necessidade da perpetuação deste *ethos* e seus valores, nasceu o Instituto Rio Branco.

Até 1931, o MRE apresentava três planos de carreira: Corpo Diplomático, Corpo Consular e Secretaria de Estado. A Reforma Mello Franco (1931) diz respeito ao processo de fusão desta última às demais, havendo a necessidade de realocar os servidores da categoria. Contudo, aos homens foi dada a opção de escolher entre uma ou outra, enquanto as mulheres pertencentes à Secretaria de Estado foram automaticamente incorporadas ao Corpo Consular sem consulta prévia. Segundo Brandão *et al* (2017), a divisão intencional via decreto seria o primeiro instrumento formal de masculinização da esfera diplomática, visto que a carreira consular era considerada de menor prestígio (BRANDÃO *et al*, 2017, p. 291).

Aprofundando à anterior, a Reforma Oswaldo Aranha⁶ (1938) unifica as carreiras consular e diplomática e proíbe oficialmente o ingresso de mulheres no Itamaraty. Dra. Bertha Lutz, fundadora e então presidente da Federação Brasileira para

⁵“[...] uma tradição de normas, costumes e convenções informais, nem por isso menos vinculatórios, capaz de se impor a todas as forças políticas, de um certo grau de continuidade e sustentação institucional [...]” (BOBBIO, 1998, p. 887).

⁶ Decreto-Lei no 791/1938. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del0791.htm. Acesso em: mar. 2025.

o Progresso Feminina (FBPB), escreve ao chanceler em prol da manutenção dos direitos ora concedidos às mulheres no Itamaraty, ante ao retrocesso do decreto. Entre as justificativas para sua decisão, Aranha conclui:

“Nestas condições, o Brasil, isoladamente, não deve fazer tais nomeações, por ferir princípios até agora irreconciliáveis de leis internas, externas e internacionais, com prejuízo da maior eficiência da sua representação no estrangeiro, creando embaraços ao seu próprio Governo e aos de outras nações, sem proveito para os interesses dos Estado, que devem prevalecer sobre os dos particulares, nem mesmo vantagens para as funcionárias do Itamaratí.” (FRIAÇA, 2018, pp. 148 e 149).

O fim da proibição apenas viria em 1954⁷, ainda que munida de outros fatores limitantes formais, até 1996, e informais, frente a exclusão sistemática de pessoas pretas no momento da prova oral realizada no processo de seleção. Não há registros oficiais que expressem o quantitativo de pessoas pretas ou pardas no corpo diplomático até 2002, especialmente mulheres (FRIAÇA, 2018). Neste caso, a discriminação é interseccional, onde a dupla invisibilidade pelo gênero e pela raça indicam o apagamento histórico.

Sabe-se apenas do ingresso de Mônica de Menezes Campos, primeira diplomata negra do Brasil, em 1979. Constantemente desencorajada a prestar o concurso para a carreira por sua cor (FRIAÇA; BALBINO, 2022), ao servir na Suíça, sequer era apresentada como diplomata por seus superiores aos seus pares (AMPARO; MOREIRA, 2021, p. 9). Os efeitos desse apagamento se propagam também pelos veículos de mídia, onde várias outras mulheres negras aprovadas no concurso eram retratadas como “a primeira”.

A “Nova Geração”

Frente ao encerramento da análise de Cheibub no espaço temporal até 1985 e às especificidades do período pós-constituinte de 1988, Souza (2018) propõe uma nova fase da diplomacia brasileira: a democrática. Esta não é a parte do período burocrático-racional, mas possui outras características relevantes ao entendimento do local ocupado pela chamada “Nova Geração”⁸ de mulheres diplomatas (FRIAÇA; BALBINO, 2022).

O novo Estado democrático exigiu a redução da face paternalista do poder público, e a redação de uma nova Carta Magna reconheceu a importância das

⁷ Lei 2.171/54: Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1950-1959/lei-2171-18-janeiro-1954-361602-normaactualizada-pl.pdf>. Acesso em: jan. 2025.

⁸ Nome dado ao grupo de mulheres diplomatas que ingressaram no Itamaraty após a Constituição de 1988 (FRIAÇA, 2018, p. 50).

reivindicações civis e de sua participação no processo. No que diz respeito às pautas dos movimentos de mulheres e feministas, 80% das demandas expressas na “Carta das Mulheres à Assembleia Constituinte” foram incorporadas ao texto final (FRIAÇA, 2018, pp. 245 e 246). Esta primeira vitória concretizou, entre outros objetivos, a possibilidade de articulação em prol de políticas públicas voltadas às mulheres e resistência frente a um novo retrocesso em direitos.

Este período reivindica esforços para que as atitudes do Itamaraty reflitam as vontades da sociedade civil brasileira, frente ao aumento da participação desta e outras entidades externas ao ministério nas decisões políticas internacionais do país. Contudo, a reforma da máquina pública apenas chegou às vias de fato em 1995. Até então, o MRE não teve adequação significativa às novas estruturas da época, perdurando com sua última barreira formal à isonomia de tratamento entre gêneros até 1996 (SOUZA, 2018).

Após aumento orçamentário no início dos anos 2000, o Itamaraty inaugurou sua primeira ação afirmativa, a fim de formar um quadro de servidores racialmente diverso (SOUZA, 2018). Desta forma, o “Programa de Ação Afirmativa (PAA) - Bolsa-Prêmio de Vocação para a Diplomacia” está em vigor desde 2002, garantindo ajuda no custeio da preparação de candidatos pretos e pardos ao Concurso de Admissão à Carreira de Diplomata (CACD). Continuamente, em 2005, foi instituída política informal de cotas para as mulheres na composição dos Quadros de Acesso (QA), relativo às promoções na carreira (COCKLES; QUERINO, 2017). A continuidade dessas medidas oscilou em anos seguintes, porém, formam o primeiro embrião de uma burocracia representativa no ministério.

Em 2024, o MRE se tornou o primeiro ministério a lançar um plano de ação interno, intitulado “Plano de Ação do Ministério das Relações Exteriores para o Programa Federal de Ações Afirmativas” (PNAA/MRE), dividido entre ampliação da diversidade no órgão e na promoção finalística de grupos prioritários na política externa (MRE, 2024). Este feito configura um compromisso formal, continuamente, com a maior presença e participação efetiva de mulheres no corpo diplomático. Contudo, por se tratar de uma política recente e em fase de implementação, até a data da publicação deste trabalho não foi possível mensurar sua eficiência.

O contexto no qual o PNAA/MRE se insere perpassa, também, dados quantitativos. A partir da revogação do impedimento à participação de mulheres no concurso, o número de ingressantes aumentou gradativamente até se estabilizar em

torno dos 20%. Segundo Friaça (2018), a média de aprovadas entre 1988 e 2010 foi 17,34%, com oscilações constantes que pouco indicavam mudança significativa no quadro (pp. 251 e 252). Analisando o mesmo objeto com maior recorte temporal, de Faria e Faleiro (2022) também concluem que as variações não indicam tendência clara, ainda que, em 2022, tenha apresentado pico expressivo de 41,2% de aprovações femininas.

Essa estabilidade - ou estagnação - numérica se perpetua ao longo dos níveis da carreira e se traduz em desafios à ascensão e à indicação a postos no exterior. Veja a seguir a Tabela 1 e os Gráficos 2 e 3.

Tabela 1 - Recorte de gênero e cargo dos servidores ativos do MRE (2025)⁹

CARGO	FEMININO		MASCULINO		TOTAL	
TS	47	33,33%	94	66,66%	141	8,73%
SS	59	21,45%	216	78,54%	275	17,03%
PS	90	24,79%	273	75,21%	363	22,49%
C	87	25,29%	257	74,71%	344	21,31%
MSC	49	19,21%	206	80,79%	255	15,79%
MPC	47	19,91%	189	80,09%	236	14,62%
TOTAL	379	23,48%	1235	76,51%	1614	100%

Fonte: Boletim Estratégico “Participação de Mulheres no Serviço Exterior Brasileiro” (MRE, 2025).

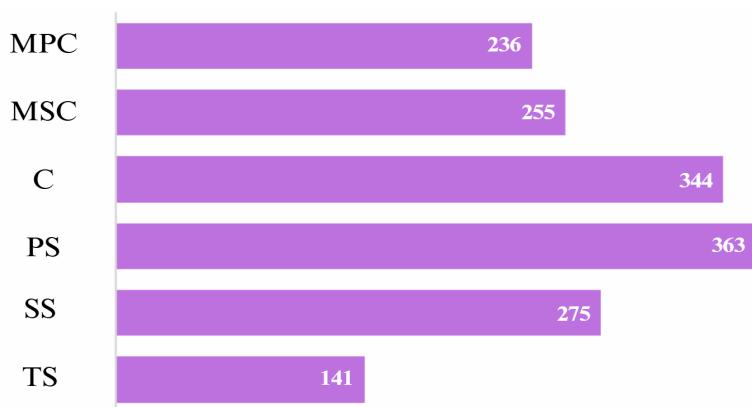
Elaboração Própria.

A Tabela 1 apresenta o quantitativo atualizado do recorte de gênero entre as classes da carreira diplomática. 23,48% do total do quadro de servidores ativos são mulheres, sendo 379 em 1614. Destas, 59 (21,45%) ocupam a classe de Segunda Secretaria, 90 (24,79%) a de Primeira Secretaria - cargo com maior quantitativo de

⁹ Com o intuito de melhor abordar as especificidades relativas à ascensão de carreira, essa pesquisa opta por não desenvolver análise sobre os dados relativos ao quantitativo de Terceiras(os) Secretárias(os), visto que a promoção ao próximo nível é automática após conclusão dos estudos no IBr. Contudo, os dados desta classe estão dispostos para fins informativos.

mulheres -, 87 (25,29%) a de Conselheira, 49 (19,21%) a de Ministra de Segunda Classe e 47 (19,91%) estão no topo da carreira, no cargo de Ministra de Primeira Classe ou Embaixadora. Observa-se um leve aumento na proporção de mulheres entre os cargos de Segunda(o) Secretária(o) e Conselheira(o), seguido por uma queda constante com tímida melhora ao final, indicando que a porcentagem de mulheres no cargo é inversamente proporcional ao nível hierárquico.

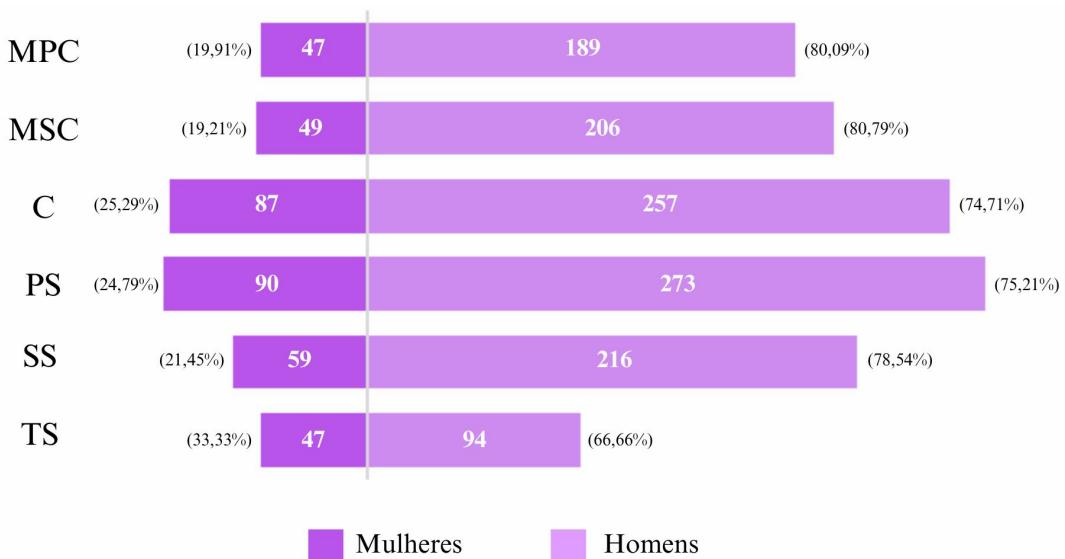
Gráfico 2 - Distribuição de servidores por classe (2025)



Fonte: Boletim Estratégico “Participação de Mulheres no Serviço Exterior Brasileiro” (MRE, 2025). Elaboração Própria.

O Gráfico 2 esquematiza visualmente a distribuição do total de servidores por classe, ficando evidente uma maior concentração de diplomatas nos cargos de Primeira(o) Secretária(o) (22,49%) e Conselheira(o) (21,31%), respectivamente, apresentando redução no montante das duas classes seguintes. Esta estrutura se repete ao desagregar os dados por gênero, como consta abaixo no Gráfico 3. Continuamente, as variações percentuais entre uma classe e outra possuem maior expressividade entre a promoção de Segunda(o) para Primeira(o) Secretária(o), com aumento de 32%, e de Conselheira(o) para Ministra(o) de Segunda Classe, com redução de 26% do quantitativo.

Gráfico 3 - Recorte de gênero da distribuição dos servidores por classe (2025)



Fonte: Boletim Estratégico “Participação de Mulheres no Serviço Exterior Brasileiro” (MRE, 2025).
Elaboração Própria

Contudo, a variação percentual desagregada por gênero apresenta oscilação maior entre as mulheres do que entre os homens na promoção a Primeira(o) Secretária(o) e Ministra(o) de Segunda Classe. Estas são, respectivamente, um aumento de 53% e uma redução de 44%, ambas cerca de duas vezes maiores do que a oscilação masculina (26% e 20%). Em meio à promoções para outras classes, a variação entre homens e mulheres é exatamente a metade, sendo, respectivamente, 6% e 3% a Conselheira(o), e 8% e 4% a Ministra(o) de Primeira Classe.

Os dados apresentados se justificam a partir do “Regulamento de Promoções da Carreira de Diplomata do Serviço Exterior Brasileiro”¹⁰, que prevê cinco critérios principais: i) tempo de casa; ii) conclusão de cursos obrigatórios¹¹; iii) tempo de serviço prestado no exterior; iv) antiguidade e; v) merecimento. Concomitantemente, a promoção por merecimento ganha força à medida que o nível hierárquico da classe aumenta, havendo três instâncias avaliadoras e um sistema de pontuação a ser assinalado a cada pleiteante à promoção (BRASIL, 2008). Contudo, os requisitos utilizados neste processo são sigilosos, o que resulta na criação de um ambiente onde a articulação política é cada vez mais necessária, ampliando o afunilamento observado (AMPARO; MOREIRA, 2021, p. 11).

Quanto à remoção para chefia de postos no exterior, os dispositivos legais

¹⁰ Decreto nº 6.559/2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6559.htm#art4. Acesso em mar. 2025.

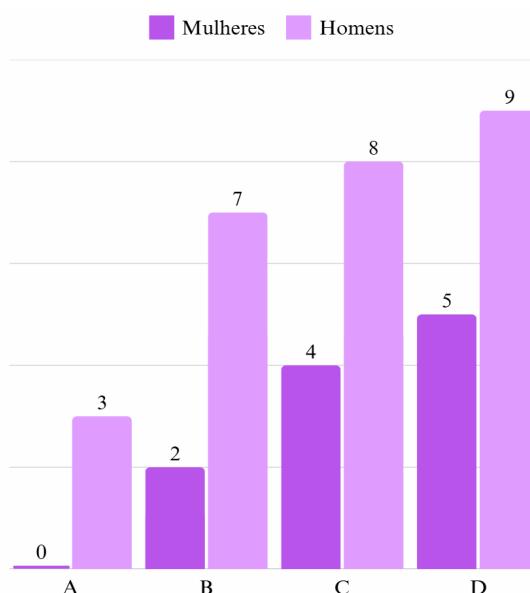
¹¹ Estes são o Curso de Aperfeiçoamento de Diplomatas (CAD), o Curso de Atualização em Política Externa (CAP) e o Curso de Altos Estudos (CAE). Estes são requeridos para a promoção à Primeira(o) Secretária(o), Conselheira(o) e Ministra(o) de Segunda Classe, respectivamente.

estabelecem que a esta deve equilibrar a conveniência para a instituição e os interesses do profissional. Cabe ao MRE definir o número de vagas em cada posto, e a remoção só pode ocorrer se houver vaga disponível na respectiva classe do removido (BRASIL, 2006). Além disso, estes postos estão categorizados em quatro grupos - A, B, C e D -, onde a diferença entre eles se dá a partir da relevância nas relações com o Brasil e das condições de vida no país. Abaixo, os Gráficos 4 e 5 ilustram o último quadro de nomeação à chefia de postos e a atual distribuição destes cargos por gênero.

Os dados presentes no Gráfico 4 demonstram que, das 38 nomeações à chefia de postos, 11 (28,94%) foram mulheres, das quais a maioria (45%) estaria à frente de postos tipo D. Em sequência decrescente, 4 (36%) foram encaminhadas a postos tipo C e 2 (18%) tipo B. Ademais, nota-se que nenhuma mulher foi nomeada a chefiar postos tipo A, de maior relevância e prestígio no SEB.

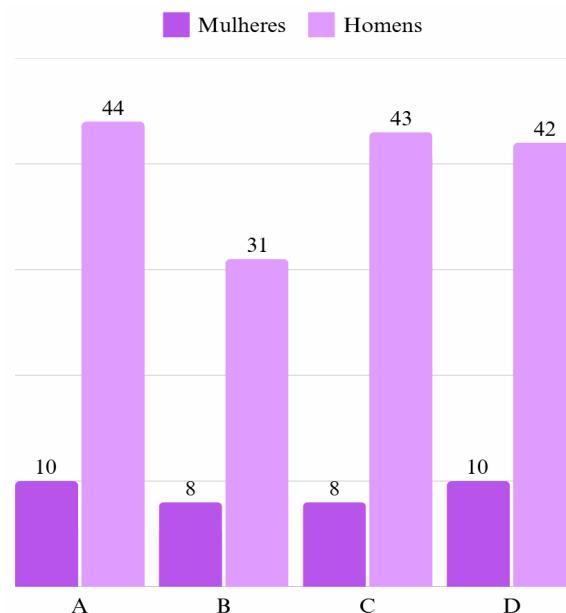
O Gráfico 5, abaixo, esquematiza a distribuição de gênero entre os tipos de postos no exterior, onde 18,36% destes são chefiados por mulheres. Em ordem decrescente, elas estão à frente de 20,51% dos postos B, 19,23% dos postos D, 18,51% dos postos A e 15,68% dos postos C. Contudo, estes percentuais se referem, além de chefias femininas, à quantidade de postos em cada categoria. Assim, em quantidade, as mulheres possuem maior presença em representações no exterior pertencentes aos grupos D e C, os quais se caracterizam por serem mais desafiadoras que os demais.

Gráfico 4 - Nomeação para chefia de postos por gênero e por grupo de posto (2024)



Fonte: Associação de Mulheres Diplomatas do Brasil (AMDB, 2024). Elaboração própria.

Gráfico 5 - Chefes de posto por gênero e grupo de posto (2025)



Fonte: Boletim Estratégico “Participação de Mulheres no Serviço Exterior Brasileiro” (MRE, 2025)¹².
Elaboração própria.

Na hipótese de traçar paralelos com estudos similares em outras áreas da administração pública federal, esta pesquisa busca evidenciar as possíveis causas que expressam os números apresentados. Ademais, a partir da revisão histórica acerca da inserção feminina no MRE, estima que haja conexão entre os dados e o *ethos* apresentado. Para tanto, se debruça a analisar informações concedidas por mulheres diplomatas quanto às suas percepções acerca de possíveis desafios à sua plena e isonômica participação profissional.

METODOLOGIA

A presente pesquisa busca explorar e analisar os dados obtidos por meio de questionário *online*, respondido por 31 mulheres diplomatas no período compreendido entre 29 de janeiro de 2025 e 28 de fevereiro de 2025. As participantes responderam ao questionário de acordo com sua disponibilidade e interesse, tendo como únicos critérios seu gênero e seu cargo ante a máquina pública. Ademais, a fim de melhor especificar os

¹² A Secretaria de Gestão Administrativa do MRE, elaboradora do Boletim Estratégico (2025, p. 12), levanta a seguinte observação quanto aos dados apresentados: “Nota-se que o número total de postos contabilizados (196) é inferior ao número de postos existentes (220). A variação explica-se pelo fato de que alguns postos, em especial consulados e vice-consulados, não contavam com chefia formalmente nomeada na data de referência deste boletim (27/2/2025)”.

desafios correntes no dia-a-dia do exercício das funções, optou-se por amostra a partir da classe de Segunda Secretária, visto que Terceiras Secretárias necessitam finalizar seus estudos no IRBr para ingressar na rotina de trabalho. Diante da possível criação de vieses, portanto, não é possível generalizar os resultados através deste método.

A elaboração do questionário se deu em colaboração com a Associação das Mulheres Diplomatas Brasileiras (AMDB), com finalidade de articular perguntas que levassem à informações mais detalhadas acerca do perfil das mulheres diplomatas da ativa e verificar inferências sobre seus cotidianos profissionais. Para tanto, foram disponibilizadas vinte perguntas no total, das quais dezessete são fechadas e três são abertas e opcionais. Além disso, teve como principal meio de divulgação o compartilhamento via WhatsApp em grupos do público alvo, a fim de chegar ao maior número possível de servidoras.

Com o propósito de organizar as questões de maneira clara e objetiva, optou-se por dividir as questões em dois eixos principais. O primeiro, relativo ao perfil sociodemográfico das respondentes, a fim de melhor compreender a amostra, equipará-la aos dados censitários disponíveis e obter informações acerca de questões relativas à maternidade. Continuamente, o segundo eixo se dedica a dar luz aos desafios inerentes às relações de gênero no ambiente de trabalho e às possíveis dificuldades de ascensão de carreira e em alcançar posições de chefia.

PERCEPÇÕES E DESAFIOS

Perfil sociodemográfico das respondentes

Este bloco apresenta os resultados do perfil sociodemográfico das respondentes, obtidos através do questionário aplicado e segmentado entre as variáveis de faixa etária, raça/cor, escolaridade, estado civil e maternidade. Os dados coletados compreendem variáveis que indicariam maior diversidade da amostra de respondentes e subsequente amplitude quanto ao alcance dos resultados desta pesquisa. Contudo, é possível trabalhar com nuances interessantes ao objetivo exploratório deste trabalho.

Isto posto, foi possível extrair dos dados o perfil de mulher diplomata que respondeu à pesquisa, sendo esta uma mulher branca (83,9%) entre 41 e 50 anos de idade (45,2%), detentora de mestrado (61,3%), casada ou em união estável (64,5%), e mãe ou madrasta (77,4%) com dois filhos ou enteados (41,9%). Ademais, é a principal provedora da família (83,9%) e ocupa ou já ocupou cargos de chefia no Itamaraty

(90,3%)¹³. As Tabelas 2 e 3 descrevem os dados:

Tabela 2 - Características sociodemográficas das respondentes

FAIXA ETÁRIA	
20 a 30 anos	-
31 a 40 anos	29%
41 a 50 anos	45,2%
51 a 60 anos	9,7%
61 a 70 anos	12,9%
71 anos ou mais	3,2%
RAÇA/COR	
Amarela	-
Branca	83,9%
Indígena	-
Parda	12,9%
Preta	-
Prefiro Não Informar	3,2%
ESCOLARIDADE	
Especialização	38,7%
Mestrado	61,3%
Doutorado	-
ESTADO CIVIL	
Casada/União Estável	64,5%
Solteira	16,1%

¹³ O perfil da respondente denota o viés da amostra, especialmente no que diz respeito à raça/cor e à ocupação de cargos de chefia.

Divorciada/Separada	12,9%
Viúva	6,5%

Fonte: Elaboração própria.

Abaixo, a Tabela 3 apresenta informações relativas à maternidade e aos cuidados de pessoas idosas ou com deficiência pelas respondentes. Em meio às 20 mulheres que são mães ou madrastas, 50% das mulheres têm dois filhos ou enteados, 40% têm apenas um e 10% têm três. Ao cruzar os dados, evidencia-se que 15% destas também são responsáveis pelo cuidado de idosos ou pessoas com deficiência.

Tabela 3 - Dados sobre maternidade e cuidados das respondentes

Você tem filhos ou enteados?	
Sim	77,4%
Não	22,6%
Quantos filhos ou enteados você tem?	
1	29%
2	41,9%
3	6,5%
4 ou mais	-
Não se aplica	22,6%
Você é responsável pelo cuidado de idosos ou pessoas com deficiência?	
Sim	22,6%
Não	77,6%

Fonte: Elaboração própria.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a dimensão de cuidados é desproporcional e socialmente enraizada como de responsabilidade feminina, impedindo a entrada de milhares de mulheres no mercado de trabalho e reforça desigualdades de gênero (OIT, 2024). Portanto, abordar essa variável aprofunda o entendimento acerca dos desafios apresentados pelas respondentes.

Percepções

O presente bloco se debruça a analisar as percepções das respondentes acerca do ambiente de trabalho e suas experiências profissionais no mesmo. Para tanto, o questionário dispunha de um conjunto de perguntas fechadas e uma seção em escala Likert composta por oito afirmações a serem ranqueadas de 1 a 5, variando entre “Muito Raramente” e “Muito Frequentemente”. Essas foram as seguintes: “Você tem ou já teve chefe imediata mulher no MRE?”, “Você já vivenciou algum tipo de violência de gênero no ambiente de trabalho? Se sim, quais?”, “Quais desafios você enfrentou e/ou enfrenta no ambiente de trabalho por ser mulher?”, “Você ocupa ou já ocupou cargo de chefia?”, “Quando ocupou cargo de chefia, você tinha filho(s) ou enteado(s)?” e “Quando ocupou cargo de chefia, qual idade tinha seu/sua filho(a) ou enteado(a) mais novo?”.

Gráfico 6 - Respostas à pergunta “Você tem ou já teve chefe imediata mulher no MRE?”

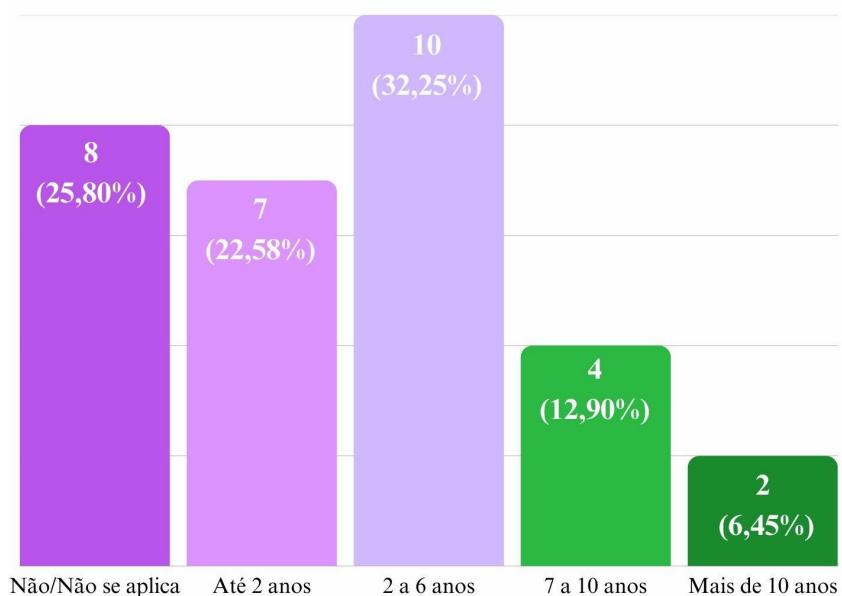


Fonte: Elaboração própria.

A partir do Gráfico 6, observa-se que, das 31 respondentes, 28 (90,32%) afirmaram ter ou já terem tido chefe imediata mulher no MRE, onde 25 (89,28%) destas afirmou ter sido a minoria, 3 (10,71%) afirmaram ter sido a maioria. O mesmo percentual de respondentes (90,32%) ocupam ou já ocuparam cargos de chefia, das quais 26 (92,85%) já passaram por chefia feminina, 24 (92,3%) em minoria.

Continuamente, o Gráfico 7 demonstra que, no momento de suas chefias, 22 (78,57%) tinham filhos ou enteados, dos quais 27,27% tinham até 2 anos de idade, 40,90% tinha entre 2 e 6 anos, 18,18% tinham entre 7 e 10 anos, e 9,09% tinham mais de 10 anos. Ademais, destas 22 mulheres mencionadas, 4 (18,18) cuidavam também de pessoas idosas ou com deficiência.

Gráfico 7- Resposta à pergunta “Quando ocupou cargo de chefia, qual idade tinha seu/sua filho(a) ou enteado(a) mais novo?”



Fonte: Elaboração própria.

Quando perguntadas acerca de violências sofridas no ambiente de trabalho, o “Assédio Moral” teve maior expressividade nas respostas (54,8%), seguido pela “Violência Psicológica” (38,7%) e pelo “Assédio Sexual” (25,8%). Contudo, devido também ao modo de organização do questionário, evidenciou-se o aspecto cumulativo dessas violências, raramente aparecendo sozinhas. As combinações de maior recorrência foram as tríplices “Assédio Moral; Assédio Sexual e Violência Psicológica” e “Assédio Moral, Violência Psicológica e Violência Política”. O Gráfico 8 apresenta os dados coletados:

Gráfico 8 - Percentual de respostas à pergunta “Você já vivenciou algum tipo de violência de gênero no ambiente de trabalho? Se sim, quais?”

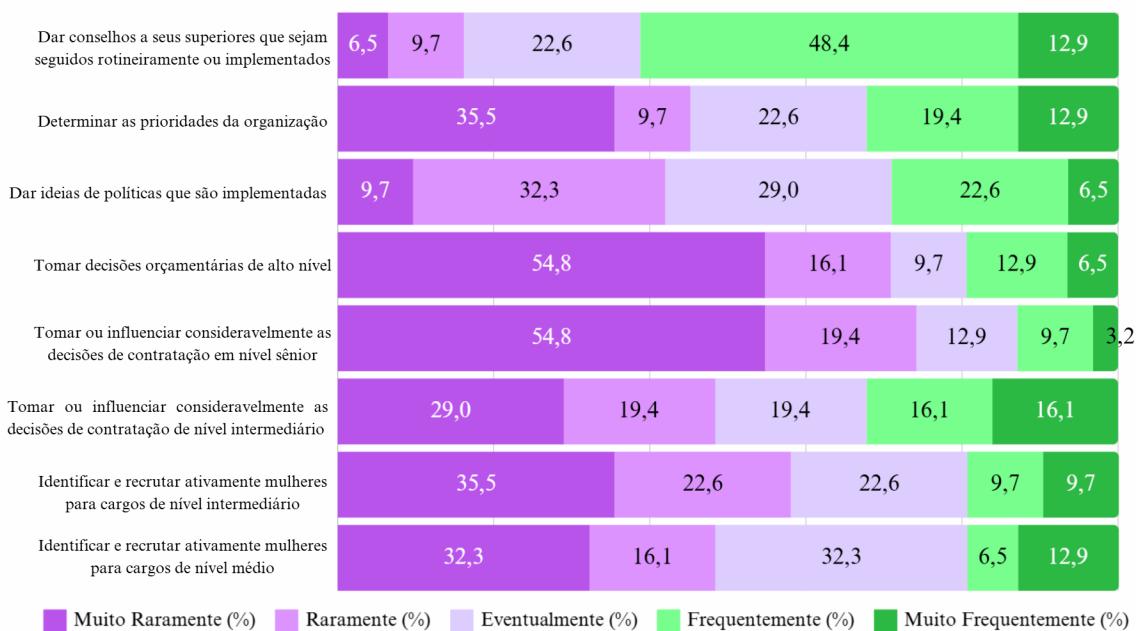


Fonte: Elaboração própria.

Dentre as respondentes que afirmam nunca terem sofrido violência no ambiente de trabalho (29%), ao cruzar as respostas da primeira pergunta com esta, verifica-se que 88% destas tiveram chefes mulheres, das quais 22% foi a maioria e 66% foi a minoria. Estes dados compilados podem indicar tendências relacionadas à relações de poder entre gêneros aplicado a ambientes hierárquicos trabalhistas.

O Gráfico 9 demonstra visualmente os dados coletados a partir da escala Likert, modelo utilizado para medir as percepções das respondentes acerca das afirmações dispostas, a fim de captar o quanto concordam ou discordam com estas de acordo com suas experiências pessoais. Esse exame acerca das atividades recorrentes no cotidiano de trabalho destas mulheres tem como base a pesquisa de Velma J. Ballard (2015), onde foi possível traçar paralelos entre as percepções apontadas e as barreiras vivenciadas por mulheres burocratas estadunidenses em suas carreiras. Desta forma, aplicado à presente pesquisa, é um exercício interessante frente ao poder de decisão e o poder de influência na esfera em questão.

Gráfico 9 - Escala Likert referente à frequência do exercício das atividades de trabalho



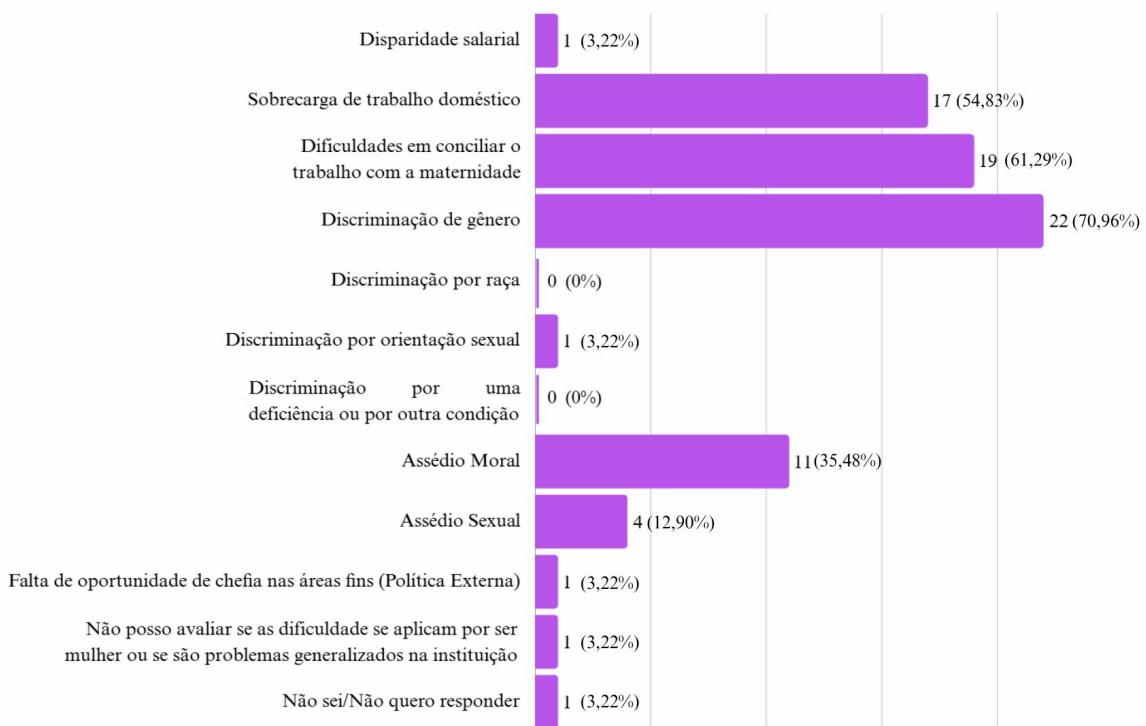
Fonte: Elaboração própria.

Parte considerável das respondentes percebem que seus superiores seguem e implementam seus conselhos com frequência (48,4%). Entretanto, menos da metade destas acreditam que suas ideias de políticas são de fato implementadas (22,6%) e que determinam as prioridades da organização (19,4%). Da mesma forma, 70,9% delas raramente ou muito raramente toma decisões orçamentárias de alto nível, enquanto apenas 19,4% realiza esta atividade com frequência. Quanto aos processos de recrutamento, entende-se a persistência da raridade de execução da atividade devido à forma de organização do próprio Itamaraty, onde a contratação externa é esporádica em geral.

Desafios: Sigilo, Sobrecargas e “Clubismo”

Em conformidade com o objetivo desta pesquisa, o *survey* dispunha de três perguntas direcionadas à identificar os desafios experienciados por mulheres diplomatas no exercício de suas funções e no processo de ascensão de carreira. Desta forma, os Gráficos 10 e 11, abaixo, expressam visualmente os dados coletados.

Gráfico 10 - Respostas à pergunta “Quais desafios você enfrentou e/ou enfrenta no ambiente de trabalho por ser mulher?”

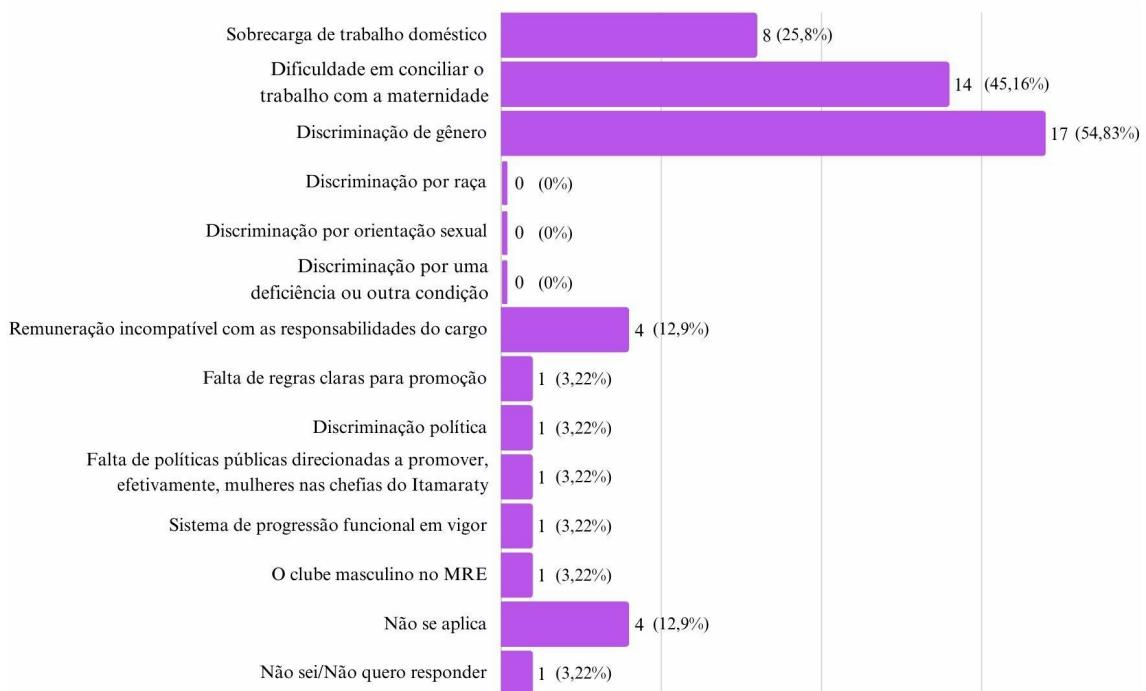


Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 10 aponta “Discriminação de gênero” (70,96%), “Dificuldades em conciliar o trabalho com a maternidade” (61,29%) e “Sobre carga de trabalho doméstico” (54,83%) como os maiores desafios enfrentados pelas respondentes na condição de mulher, respectivamente. Assim como visto na pergunta anterior, estes desafios também apresentaram caráter cumulativo expressivo, onde 29% das respondentes indicaram estes três fatores em conjunto, 9,67% adicionaram à eles a dimensão de “Assédio Moral”, e 6,45% “Assédio Moral” e “Assédio Sexual”.

Paralelamente, o Gráfico 11 apresenta que os mesmos três fatores novamente se sobressaíram ante aos demais e mantiveram seu ranqueamento anterior, com “Discriminação de gênero” à frente com 54,83%, seguido por “Dificuldades em conciliar o trabalho com a maternidade” (45,16%) e “Sobre carga de trabalho doméstico” (25,80%).

Gráfico 11 - Respostas à pergunta “Na sua opinião, quais fatores dificultaram a sua ascensão a um cargo de chefia?”



Fonte: Elaboração própria.

Contudo, as respostas coletadas a partir da pergunta “Você gostaria de contar um pouco sobre suas dificuldades para ocupar postos de chefia no serviço público?” denotam uma maior predominância das variáveis “Falta de regras claras para promoção” e o “Clube masculino do MRE”, cada com 3,22% dos votos na pergunta anterior, como indica o Gráfico 11.

Considerando que se trata de uma pergunta aberta e opcional, foram recebidas 19 respostas, das quais 16 possuíam conteúdo válido, apontando três grandes desafios comuns entre as respondentes: a falta de critérios objetivos para promoção (43,75%), sobrecarga com trabalhos de cuidado (31,25%) e o “clubismo” masculino no MRE (37,5%). Estas temáticas aparecem tanto individualmente quanto em conjunto, onde é possível observar um desencadeamento cíclico entre elas. Para os fins desta análise, vale ressaltar o perfil da respondente, onde 77,4% é mãe ou madrasta e 22,6% é responsável pelo cuidado de idosos ou pessoas com deficiência.

A participação das mulheres na renda do lar mudou com as novas exigências econômicas e formas de organização do Estado moderno. Contudo, as designações referentes à dicotomia de gênero permanecem as mesmas, onde assimetrias são aprofundadas ao passo que expectativas funcionais e comportamentais domésticas perduram socialmente. Assim, a persistência da divisão sexual do trabalho e da domesticidade relativizada ao corpo feminino obtém sucesso na “naturalização da

responsabilização prioritária das mulheres pelo trabalho doméstico e pelo cuidado dos familiares, especialmente das crianças" (BIROLI, 2015, p. 92), gerando duplas e triplas jornadas de trabalho.

Na presente pesquisa, 83,9% das respondentes é a principal provedora da família e mais da metade destas apontaram dificuldades entre trabalho e maternidade (53,84%) e sobrecarga de trabalho doméstico (50%). Desta forma, fica evidente referido desencontro entre antigos valores sociais, onde a domesticidade feminina estaria atrelada à figura do homem provedor. As respondentes 4, 12, 20 e 21 relatam este estigma social acerca destas mulheres nestes espaços tradicionalmente masculinos, o que coloca entraves para sua ascensão na carreira.

"Inflexibilidade de horário de trabalho e ausência de opção de trabalho remoto dificultam a atenção a familiares idosos" (Respondente 4).

"Já tive um cargo negado pq eu estava grávida. Já tive uma chefia negada pq eu tinha filho pequeno e "fiz horário especial" (diminuí o horário de almoço para sair mais cedo quando minha filha tinha um ano... mas não deixei de trabalhar as 8h diárias)". (Respondente 12).

"O Itamaraty, pelas diferenças de fusos, costuma considerar que o diplomata deve estar disponível 24h por dia, por whatsapp, por exemplo. É cansativo ter que lidar com a demanda doméstica de filhos, etc e com a expectativa de ter de cumprir longas jornadas, em negociações, plantões, etc, sem compensações estabelecidas. O sistema de promoções é altamente arbitrário e secreto, sem critérios objetivos, o que também dificulta a ascensão profissional de mulheres - menos disponíveis para fazer o "extra", acabam ficam relegadas." (Respondente 20).

"Eu me sinto mais julgada que meus pares homens. Em geral, exige-se mais das mulheres. Os homens sofrem menos escrutínio para serem indicados a chefias e em seu exercício, pois essas posições são vistas como espaço natural deles. Vejo homens em cargos importantes de chefia sem nenhuma capacidade de gestão, com atitudes quase infantis, que não seriam toleradas em mulheres. Eu tenho um dependente com deficiência e busco normalizar trazer para o trabalho discussões sobre desafios do âmbito doméstico, obviamente de maneira cuidadosa e eventual, mas isso nem sempre é bem recebido. É visto como demonstração de fraqueza ou como algo impróprio, ainda mais para chefes mulheres. É mais naturalizado um homem se atrasar no trabalho para levar o carro na oficina que uma mulher se atrasar para levar o filho no médico." (Respondente 21).

Sabe-se que a responsabilização feminina pelo cuidado é uma construção social que vem de fora para dentro da organização institucional de um ambiente de trabalho. Parte importante da socialização feminina gira em torno da aspiração à maternidade como prioridade número um de qualquer mulher. A exemplo disso, o então Chanceler Oswaldo Aranha justificou o não deferimento de autorização para prestar o concurso à uma mulher pois, "em sua opinião, 'todas as mulheres tinham que ser mães', e que seria um crime entrar em uma carreira que impedisse esse destino"¹⁴ (FARIA, 2017, p. 15).

¹⁴ Tradução livre: "In his opinion, "all women had to be mothers", and it would be a crime to enter a career that precluded this destiny".

Contudo, ainda que o Itamaraty tenha tomado rumos mais progressistas com o passar do tempo, a não responsividade a essa realidade social “define não uma exclusão, mas formas desiguais de inclusão” (BIROLI, 2015, p. 91).

Continuamente, a falta de objetividade e transparência no processo de promoção é um tema recorrente já há alguns anos, dentro e fora da bolha diplomática. Em 2017, o Ministério Público Federal publicou a Recomendação nº 51/2017/MPF/PR/DF (MPF, 2018), onde expressava a contrariedade do sigilo do processo de avaliação do merecimento dos servidores ao artigo 5º da Constituição Federal. No documento, informa existência de pedido prévio para ampla divulgação dos relatórios das deliberações ou a suspensão por completo da avaliação por merecimento, o qual foi expressamente negado pelo então Secretário-Geral das Relações Exteriores, Marcos Bezerra Abbott Galvão (p. 8).

As percepções sobre a temática denotam a presença de fatores alheios aos demais critérios pré-estabelecidos para a promoção, trazendo consigo a sensação de arbitrariedade nas decisões com base em afiliações e sexism.

“A ausência de critérios objetivos e transparentes para a avaliação profissional dos diplomatas no Itamaraty (onde trabalho há 46 anos) e a baixa representatividade histórica das mulheres (somos cerca de 22%) fazem com que a promoção e a designação para os cargos de maior visibilidade e prestígio aconteçam em bases essencialmente políticas e beneficiem, consequentemente, os colegas homens, que constituem a grande maioria (78%) da instituição e dominam o network.” (Respondente 5).

“No MRE, a progressão funcional e o posicionamento em cargos de chefia dependem de promoções, as quais são influenciadas por fatores alheios à capacidade e engajamento no trabalho - entre eles, o gênero.” (Respondente 8).

“Apadrinhamentos; desconsideração de especializações ou capacidade técnica; ausência de regras claras para promoção, como o respeito ao tempo de antiguidade, à lotação em postos difíceis, as especializações; redução de vagas nas posições mais altas da carreira por aumento da idade de aposentadoria para diplomatas para 75 anos; estrutura da carreira excessivamente piramidal.” (Respondente 31).

A centralidade histórica da figura masculina nos Estados ocidentais é o solo no qual o sistema patronal que constitui o *ethos* itamaratiano, munido de características esperadas do arquétipo de diplomata e da exclusão sistêmica daqueles que com elas não condiziam. Segundo Faria (2017), o trabalho e o lar não eram exatamente espaços dicotômicos no mundo diplomático, visto que ambos comumente dividiam o mesmo espaço físico (p. 9). Desta forma, havia uma constante ansiedade acerca da afeminação da imagem do diplomata (p. 10) e necessidade de reafirmação masculina, na qual o autor descreve:

“A profissão diplomática enfrentou a demanda contraditória de obedecer

tanto aos códigos femininos de polidez quanto às formas masculinas de sociabilidade. Como em outras atividades aristocráticas, os homens reforçavam seus rituais de homosocialidade em uma tentativa de salvaguardar sua virilidade. Esse processo apareceu no engajamento em novas atividades masculinas, como polo e boxe, na segregação espacial das mulheres da sala de fumantes exclusiva para homens, no jantar exclusivamente entre homens e na maior explicitação da gama de assuntos sobre os quais as mulheres podiam expressar sua opinião.” (FARIA, 2017, p. 9)¹⁵.

Os moldes dessa sociabilidade reverberam na atualidade e nas experiências de mulheres diplomatas. Além de outras respostas já aqui dispostas que expressam esse “clubismo” em meio às promoções, a respondente 7 relata:

“Colegas homens fazem piadas, grupos entre eles, se promovem entre eles, convidam homens para oportunidades de chefia. Somos apenas 23% dos diplomatas brasileiros e ocupamos apenas 16% das chefias no exterior. Estamos majoritariamente em Consulados ou na África. Os melhores Postos são sempre chefiados pelos homens.” (Respondente 7).

A discriminação de gênero se faz presente enquanto fio condutor das barreiras apresentadas. A estigmatização do trabalho deste grupo de burocratas mulheres advém de razões sócio-culturais, quando deveriam surgir, onde cabível, de razões técnico-administrativas. Assim, o local social da mulher e o viés estrutural da instituição comprometem a participação plena e efetiva de mulheres diplomatas no exercício de suas funções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A representação enquanto um conceito político configura parte essencial de diversas democracias contemporâneas ao redor do mundo. Essa construção não apenas define cargos eletivos, mas também vem cada vez mais se mostrando necessária à eficiência da administração pública e de suas políticas. A representatividade de gênero neste meio, portanto, perpassa uma faceta da igualdade de gênero que desafia estruturas de poder até então estáticas.

Os resultados da presente pesquisa cumpriram com os objetivos estabelecidos. Partindo da literatura sobre os desafios de mulheres servidoras federais para alcançar cargos de liderança, buscou-se investigar o local da mulher diplomata no cotidiano das

¹⁵ Tradução livre: “The diplomatic profession faced the contradictory demand to abide to both feminine codes of politeness and masculine forms of sociability. As in other aristocratic activities, men re-enforced their rituals of homosociality in a quest to safeguard their virility. This process appeared in the engagement in new male activities like polo and boxing, the spatial segregation of women from the men's only smoking room, dining exclusively amongst men, and being more explicit about the range of subjects in which women could express their opinion.”

relações profissionais da instituição. Desta forma, os achados aprofundam o debate sobre desigualdades de gênero em burocracias de Estado.

As barreiras para ascensão e permanência em cargos de chefia, seja no Brasil ou no exterior, ficaram evidentes pela: falta de critérios objetivos e transparência no processo de promoções, pela sobrecarga e não responsividade institucional aos trabalhos de cuidados, e pelo *ethos* itamaratiano, que privilegia funcionários com base no “coleguismo” e reforça estruturas patronais. Estes desafios, ainda que demonstrados com limitações metodológicas e de amostra, denotam a reprodução de estigmas sociais relativos ao gênero dentro de ambientes políticos, que não deixam de ser, ao mesmo tempo, ambientes de trabalho.

No âmbito da diplomacia brasileira, anúncios recentes demonstram que o Itamaraty vem tomando medidas públicas em prol da maior representatividade social em seu quadro de funcionários. Contudo, os resultados desta pesquisa exploratória apontam para variáveis que vão além da necessidade de maior representação numérica de mulheres. A estrutura de progressão de carreira no SEB se mostra, desde o princípio até a atualidade, engessada, e a cultura institucional reforça essa inflexibilidade através da não responsividade à realidades e experiências díspares da maioria.

Assim, foi possível traçar paralelos com os desafios de mulheres burocratas federais e identificar as especificidades presentes na carreira diplomática. Contudo, é necessário maior aprofundamento no que diz respeito à: Quais são os desafios experienciados por mulheres diplomatas pretas e pardas? Como é a representação de pessoas LGBTQAPI+ no SEB? A violência psicológica sofrida por mulheres na instituição é sistemática? Quais medidas devem ser tomadas para contornar os desafios apresentados? As medidas em vigor trazem efeito prático? Neste sentido, ampliar o escopo de análise trará maior visibilidade para realidades profissionais para além do apresentado por este trabalho, seus efeitos e possíveis caminhos para participação plena e efetiva de mulheres diplomatas no exercício de suas funções.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. Burocracia e Ordem Democrática: Desafios Contemporâneos e Experiência Brasileira. In.: IPEA. Burocracia e Políticas Públicas no Brasil. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, cap. 1, 2018, pp. 23-57.

ALVES, Iara Cristina de Silva. Burocracia representativa de gênero no governo federal

do Brasil. 2023. 195 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia e Ciência Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/37815/4/TESE_Iara%20Cristina%20da%20Silva%20Alves.pdf.

BALBINO, Viviane Rios. Diplomata: substantivo comum de dois gêneros - um estudo sobre a presença das mulheres na diplomacia brasileira. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2011.

BALBINO, Viviane Rios. A mulher na carreira diplomática brasileira. In: TOLENTINO, Célia Aparecida; POSSAS, Lídia M. Vianna; CORREIA, Rodrigo Alves (org.). Idéias e cultura nas relações internacionais. Marília: Oficina Universitária, 2007. p. 61–74.

BALLARD, Velma J. Gender and representative bureaucracy: the career progression of women managers in male-dominated occupations in state government. 2015. Tese (Doutorado) – Virginia Commonwealth University, Richmond, 2015.

BESERRA, Julye. Mulheres negras em cargos de liderança: sentimento de não pertencer e o poder da representatividade, 2025. Disponível em: <https://republica.org/emnotas/conteudo/mulheres-negras-em-cargos-de-lideranca-o-sentimento-de-nao-pertencer-e-o-poder-da-representatividade/#1>. Acesso em: 15 mar. 2025.

BIROLI, Flávia. Responsabilidades, cuidado e democracia. Brasília: Revista Brasileira de Ciência Política, nº18, 2015, pp. 81-117.

BOBBIO, Norberto. Dicionário de política. 11. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.

BRANDÃO, Luciana; AMARAL, Ticiana; EUZEBIO, Douglas Fabian; GREGÓRIO, Airton. As Mulheres no Itamaraty: As Reformas do Ministério das Relações Exteriores à Luz da Teoria Feminista. Dourados: Monções: Revista de Relações Internacionais da UFGD, v.6. n.11, jan./jun 2017.

BRASIL. Decreto nº 6.559, de 8 de setembro de 2008. Regulamento de Promoções da Carreira de Diplomata do Serviço Exterior Brasileiro. Brasília: Presidência da República, 8 set. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6559.htm#art4. Acesso em: 18 mar. 2025.

BRASIL. Decreto Lei nº 791 de 14 de outubro de 1938. Reorganização do Ministério das Relações Exteriores. Rio de Janeiro: Presidência da República. 20 mar. 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del0791.htm. Acesso em 18 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 2.171 de 18 de janeiro de 1954. Ingresso na Carreira Diplomática. Rio de Janeiro. Presidência da República. 19 mar. 2025. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1950-1959/lei-2171-18-janeiro-1954-361602-normaactualizada-pl.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.440, de 29 de dezembro de 2006. Lei do Serviço Exterior. Brasília: Presidência da República, 29 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7501impressao.htm. Acesso em: 18 mar. 2025.

CAETANO, Ivone Ferreira. O feminismo brasileiro: uma análise a partir das três ondas do movimento feminista e a perspectiva da interseccionalidade. Revista do Curso de Especialização em Gênero e Direito, n. 1, 2017. Disponível em: https://emerj.tj.rj.jus.br/files/pages/revistas/genero_e_direito/edicoes/1_2017/revista_12017_sumario.html. Acesso em: 18 mar. 2025.

CHEIBUB, Zairo. Diplomacia e construção institucional: o Itamaraty em perspectiva histórica. Pensamento Iberoamericano: Revista de Economia e Política, Madrid, v. 28, n. 1, p. 113–131, 1985.

COCKLES, Mariana; STEINER, Andrea Quirino. As mulheres na carreira diplomática brasileira: considerações sobre admissão, hierarquia e ascensão profissional. Monções: Revista de Relações Internacionais da UFGD, v. 6, n. 11, p. 250–280, 2017. Disponível em: <http://ojs.ufgd.edu.br/index.php/moncoes/article/view/6918/3891>. Acesso em: mar. 2020.

ENLOE, Cynthia. *Bananas, Beaches, and Bases*. Londres: Pandora Press, 1989.

FARIA, Vanessa Dolce de; BALBINO, Viviane Rios. Uma Política Externa Feminista para o Brasil: Desafios e Possibilidades. São Paulo: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2022, pp. 1-15.

FARIAS, Rogério de Souza. “Do you wish her to marry?” Brazilian women and professional diplomacy, 1918–1938. *Diplomacy & Statecraft*, v. 28, n. 1, p. 39–56, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/09598896.2017.1275506>.

FERNANDEZ, Michelle; MARQUES, Ananda. Liderança de Mulheres na Burocracia Federal: Dificuldades e Desafios para Ascensão. *Rev. Campo de públ.: con. e exp.*, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 57-83, jan./jun. 2024.

FRIAÇA, Guilherme. Mulheres diplomatas no Itamaraty (1918-2011): uma análise de trajetórias, vitórias e desafios. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2018.

FRIAÇA, Guilherme; BALBINO, Viviane Rios. Lugar de Mulher é Mesmo Onde Ela Quiser? Análise das Trajetórias das Diplomatas Brasileiras e do Tratamento Dado pelo Itamaraty ao Equilíbrio de Gênero em seus Quadros de 1918 a 2022. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, Cadernos CHDD nº especial, segundo semestre, 2022, pp. 595-624.

GOBO, Karla. Da exclusão à inclusão consentida: negros e mulheres na diplomacia brasileira. Florianópolis: *Política & Sociedade*, Vol. 17 - Nº 38 - Jan./Abr. de 2018.

GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. In: HOLLANDA, Heloisa Buarque de (org.). *Pensamento feminista brasileiro: formação e contexto*. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019. p. 237–256.

IBGE. Panorama Censo 2022. Brasília: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>. Acesso em: 6 jan. 2025.

MEIER, Kenneth J. Representative bureaucracy: a theoretical and empirical exposition. *Research in Public Administration*, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 1-35, 1993.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. Desigualdade de Gênero em Cargos de Liderança no Executivo Federal, 2024. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/04/desigualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-executivo-federal.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2025.

MPF. Inquérito Civil nº 1.16.000.002221/2017-53. Brasília: Ministério Públco Federal, 19 jan. 2018. Disponível em: <https://sinditamaraty.org.br/images/documentos/edocman/legislacao/documentos/74d94cd0-c1ea-4ebc-8428-955a8fe7260a.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2025.

MRE. A Carreira de Diplomata, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mre/pt-br/instituto-rio-branco/carreira-diplomatica/a-carreira-de-diplomata>. Acesso em: 22 mar. 2025.

MRE. Boletim Estatístico “Participação de Mulheres no Serviço Exterior Brasileiro”. edição 4, 2025. Disponível em: <https://sinditamaraty.org.br/images/Boletim-estat%C3%ADstico---mulheres-no-SEB-4a-edi%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2025.

MOURA, Cristina Patriota de. O inglês, o parentesco e o elitismo na Casa de Rio Branco. *Cena Internacional*, Brasília, ano 8, n. 1, jun. 2006. Disponível em: https://archive.org/stream/Cena20021/Cena_2006_1#page/n1/mode/2up. Acesso em: 25 mar. 2020.

MOURA, Cristina Patriota de. Rio Branco, a Monarquia e a República. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

OIT. Statistical Brief: The impact of care responsibilities on women's labour force participation. Genebra: Organização Internacional do Trabalho, 2024.

OKIN, Susan. Gênero, o público e o privado. Florianópolis: Estudos Feministas, 16(2): 440, maio-agosto, 2008.

PATEMAN, Carole. O contrato sexual. Paz e Terra, São Paulo, 1993.

PITKIN, Hanna. Representação: Palavras, Instituições e Ideias. São Paulo: Lua Nova, 67: 15-47, 2006.

SCHRÖTER, Eckhard. From the Politics of Bureaucracy to the politics of representative bureaucracy. Londres: The British Journal of Politics and International Relations, 21(3), 2019. pp. 494-503.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil para análise histórica. In.: HOLLANDA, Heloisa Buarque de (org.). Pensamento feminista: conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019. pp. 50-83.

SOUZA, Hannah Guedes de. O ethos do Itamaraty: análise sobre a instituição e a socialização dos diplomatas. *Estudos Sociopolíticos e Internacionais da América do Sul – Espiraes*, v. 2, n. 3, p. 43–70, 2018.

ZHEN, Xu. On Homo-sociality: Sedgwick's Critical Theory. *Atlantis Press: Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 223, 2018. pp. 70-73.

APÊNDICE A – Questionário: Mulheres e Liderança na Diplomacia

1. “Qual sua faixa etária?”;
2. “Qual sua raça/cor?”;
3. “Qual sua escolaridade?”
4. “Qual seu estado civil?”
5. “Você tem filho(s) ou enteado(s)?”;
6. “Caso tenha filho(s) ou enteado(s), quantos?”;
7. “Você é responsável pelo cuidado de idosos ou pessoas com deficiência?”;
8. “Você é a principal provedora da família?”;
9. “Você tem ou já teve chefe imediata mulher no MRE?”;
10. “Você já vivenciou algum tipo de violência de gênero no ambiente de trabalho?
Se sim, quais?”
11. “Em que medida (numa escala de 1 a 5, em que 1 representa "raramente" e 5 representa "muito frequentemente") você exerce as atividades a seguir no ambiente de trabalho?”
 - a. Dar conselhos a seus superiores que sejam seguidos rotineiramente ou implementados;
 - b. Determinar as prioridades da organização;
 - c. Dar ideias de políticas que são implementadas;
 - d. Tomar decisões orçamentárias de alto nível;
 - e. Tomar ou influenciar consideravelmente as decisões de contratação em nível sênior;
 - f. Tomar ou influenciar consideravelmente as decisões de contratação de nível intermediário;
 - g. Identificar e recrutar ativamente mulheres para cargos de nível intermediário;
 - h. Identificar e recrutar ativamente mulheres para cargos de nível médio.
12. “Quais desafios você enfrentou e/ou enfrenta no ambiente de trabalho por ser mulher?”;
13. “Você ocupa ou já ocupou cargo de chefia?”;
14. “Se a resposta anterior foi sim, qual o cargo de chefia você ocupa/ocupou?”;
15. “Quando ocupou cargo de chefia, você tinha filho(s) ou enteado(s)?”;
16. “Quando ocupou cargo de chefia, qual idade tinha seu/sua filho(a) ou enteado(a)

- mais novo?";
17. "Na sua opinião, quais fatores dificultaram a sua ascensão a um cargo de chefia?";
 18. "Você gostaria de contar um pouco sobre suas dificuldades para ocupar postos de chefia no serviço público?";
 19. "Você gostaria de participar da etapa qualitativa da pesquisa, que será realizada por meio de entrevista com mulheres diplomatas?";
 20. "Se sim, deixe seu e-mail para contato".