

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

ANA JÚLIA BARBALHO DE VASCONCELOS

**BARREIRAS DE GÊNERO NA DIPLOMACIA BRASILEIRA: ANÁLISE DE  
ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS DE ENFRENTAMENTO**

RECIFE

2025

ANA JÚLIA BARBALHO DE VASCONCELOS

**BARREIRAS DE GÊNERO NA DIPLOMACIA BRASILEIRA: ANÁLISE DE  
ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS DE ENFRENTAMENTO**

Trabalho Conclusão do Curso como exigência  
parcial para graduação no curso de Relações  
Internacionais, sob orientação do Prof. Ms.  
David José Pereira Gonzaga

Recife

2025

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

V331b Vasconcelos, Ana Júlia Barbalho de.  
Barreiras de gênero na diplomacia brasileira: análise de estratégias institucionais de enfrentamento / Ana Júlia Barbalho de Vasconcelos. – Recife, 2025.  
40 f.

Orientador: Prof. Ms. David José Pereira Gonzaga.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia – Relações Internacionais) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2025.  
Inclui bibliografia.

1. Diplomacia brasileira. 2. Equidade de gênero. 3. Políticas institucionais. I. Gonzaga, David José Pereira. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título.

327 CDU (22. ed.)

FADIC (2025.1-001)

ANA JÚLIA BARBALHO DE VASCONCELOS

**BARREIRAS DE GÊNERO NA DIPLOMACIA BRASILEIRA: ANÁLISE DE  
ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS DE ENFRENTAMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso como exigência parcial para  
graduação no curso de Relações Internacionais, sob orientação do  
Prof. Ms. David José Pereira Gonzaga

Aprovado em 20/06/2025

**Banca Examinadora**

---

Prof. David José Pereira Gonzaga, Ms.  
Orientador

---

Prof. Artemis Cardoso Holmes, Ms.

---

Prof. Bruno Nery do Nascimento, Ms.

Recife  
2025

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, ao meu pai, Hugo Vasconcelos, pelo apoio imensurável e incondicional. Você segue sendo a pessoa mais inteligente que eu conheço e o meu maior exemplo. Esse diploma também é seu.

À memória da minha avó, Lucy Vasconcelos, que, infelizmente, não pôde acompanhar essa etapa da minha vida, mas que está comigo o tempo todo. Para mim, ela está em tudo.

Ao meu companheiro e melhor amigo, João Vitor Otero, pela companhia nessa trajetória, pela paciência, por sempre me encorajar e por sonhar meus sonhos comigo.

Aos professores excepcionais que passaram pela minha vida, por serem uma fonte inesgotável de combustível para minha sede de aprender. O impacto de cada um de vocês guiou o percurso que resultou nessa graduação e para sempre será lembrado por mim. Muito obrigada.

Por fim, às minhas amigas mulheres, que tanto admiro e que me ensinam todos os dias sobre a real sororidade, amor duradouro e a força do coletivo. Vocês – advogadas, internacionalistas, cientistas, profissionais da saúde, administradoras, mães, emigrantes, empreendedoras, arquitetas e muito mais – estão em cada palavra desse trabalho. Sou uma mulher mais forte porque tenho vocês.

“A ordem social funciona como uma imensa máquina simbólica que tende a ratificar a dominação masculina.”

(Bourdieu, 1999)

## RESUMO

O estudo analisa as causas da persistente sub-representação feminina na diplomacia brasileira. Define como objetivo identificar barreiras institucionais e culturais que restringem a ascensão feminina e apontar caminhos para a equidade de gênero no Itamaraty. Emprega método qualitativo-descritivo, articulando análise histórico-documental de legislação e atos administrativos, exame estatístico de séries institucionais desagregadas por gênero e revisão bibliográfica feminista. A discussão evidencia que, apesar de avanços formais, persistem critérios de promoção subjetivos, redes homossociais masculinas e cultura organizacional que naturaliza a masculinidade como padrão de excelência. Esses fatores minam a efetividade de políticas pontuais, sobretudo pela ausência de metas vinculantes, orçamento dedicado e monitoramento contínuo. O trabalho confirma que iniciativas isoladas geram ganhos frágeis e reversíveis, mantendo desigualdades salariais, de progressão e de conciliação trabalho-família. Conclui que a superação do viés de gênero exige a adoção de um plano institucional com metas graduais, ações afirmativas formalizadas, matrizes objetivas de competência e auditoria anual, condição imprescindível para converter compromissos discursivos em transformação estrutural.

**Palavras-chave:** diplomacia brasileira; equidade de gênero; políticas institucionais.

## ABSTRACT

The study analyzes the causes of the persistent under-representation of women in Brazilian diplomacy. Its objective is to identify institutional and cultural barriers that hinder women's advancement and to outline paths toward gender equity in the Ministry of Foreign Affairs (Itamaraty). It employs a qualitative-descriptive method, combining a historical-documentary analysis of legislation and administrative acts, a statistical examination of institutional time series disaggregated by gender, and a feminist literature review. The discussion shows that, despite formal advances, subjective promotion criteria, male homosocial networks, and an organizational culture that naturalizes masculinity as the standard of excellence still persist. These factors undermine the effectiveness of isolated policies, especially due to the absence of binding targets, dedicated budgets, and continuous monitoring. The study confirms that isolated initiatives bring fragile and reversible gains, maintaining salary, career-progression, and work-family conciliation inequalities. It concludes that overcoming gender bias requires adopting an Institutional Plan with gradual targets, formalized affirmative actions, objective competence matrices, and an annual audit, an essential condition for turning discursive commitments into structural change.

**Keywords:** Brazilian diplomacy; gender equity; institutional policies.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CACD - Concurso de Admissão à Carreira de Diplomata

CEDAW - Convenção da ONU sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres

CNDM - Conselho Nacional dos Direitos da Mulher

CPADIS - Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Sexual e à Discriminação

CPCD - Curso de Preparação à Carreira de Diplomata

IRBr – Instituto Rio Branco

MEAE - Ministério da Europa e dos Assuntos Estrangeiros

MRE - Ministério das Relações Exteriores

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONU - Organização das Nações Unidas

PAA – Programa de Ação Afirmativa

PEADTS - Plano Setorial de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>11</b>
<b>3. A TRAJETÓRIA DA PRESENÇA DAS MULHERES NA DIPLOMACIA BRASILEIRA.....</b>	<b>12</b>
<b>4. ENFRENTANDO A DESIGUALDADE DE GÊNERO NO ITAMARATY: AVANÇOS, DESAFIOS E PERMANÊNCIAS.....</b>	<b>18</b>
<b>5. DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS E CAMINHOS PARA A EFETIVAÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO NA DIPLOMACIA BRASILEIRA.....</b>	<b>26</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>35</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>37</b>



## INTRODUÇÃO

A presença feminina no serviço exterior brasileiro permanece limitada, apesar de mais de sete décadas decorridas desde a abertura formal de acesso às mulheres. Em fevereiro de 2025 apresentava índices inferiores à média de países comparáveis e às metas previstas na Agenda 2030 da ONU para o ODS 5. Estudos feministas sobre burocracias de Estado assinalam que a diplomacia, pela centralidade simbólica e estratégica, tende a reproduzir hierarquias de gênero mais rigidamente que outros órgãos civis. A literatura internacional também aponta que a sub-representação feminina impacta a qualidade das decisões públicas, ao restringir a diversidade de perspectivas na formulação de políticas externas.

Nesse contexto, a investigação proposta busca responder à seguinte pergunta: quais barreiras institucionais e culturais têm impedido a plena ascensão das mulheres na carreira diplomática brasileira, mesmo após o fim das restrições legais de acesso?

A relevância do tema combina lacunas acadêmicas e imperativos sociais. Sob o prisma teórico, persiste escassa produção nacional que articule conceitos de performatividade de gênero, violência simbólica e patriarcado, difundidos por autoras como Butler, Bourdieu e Saffioti, ao desenho de instituições públicas no Brasil. Do ponto de vista prático, identificar e superar mecanismos de exclusão no Itamaraty atende a compromissos assumidos pelo Estado brasileiro em tratados internacionais de direitos humanos e fortalece a legitimidade democrática da política externa.

O objetivo geral é analisar as causas da sub-representação feminina no Ministério das Relações Exteriores e propor diretrizes para promover a equidade de gênero na carreira. Como objetivos específicos, pretende-se: reconstruir historicamente as normas que regularam o ingresso e a promoção de diplomatas mulheres; mapear a evolução da participação feminina nos diferentes níveis hierárquicos entre 1918 e 2024; examinar os limites das políticas institucionais já adotadas; identificar padrões culturais que naturalizam a masculinidade como parâmetro de excelência; e elaborar recomendações baseadas em boas práticas internacionais.

Adota-se abordagem qualitativo-descritiva. O corpus empírico combina análise histórico-documental de decretos, boletins e atas internas, exame estatístico de séries institucionais desagregadas por gênero e revisão bibliográfica feminista nacional e estrangeira. Os dados quantitativos são tratados mediante análise de séries temporais, permitindo detectar tendências de progressão e eventuais retrocessos; os documentos normativos são submetidos à análise de conteúdo para identificar continuidades e rupturas nos critérios de promoção.

O trabalho organiza-se em três capítulos analíticos, seguidos das considerações finais. O primeiro reconstrói a trajetória histórica da presença feminina na diplomacia brasileira. O segundo avalia políticas institucionais recentes e seus resultados. O terceiro discute desafios persistentes e apresenta propostas de ação afirmativa ancoradas em experiências comparadas.

## 2 METODOLOGIA

A investigação adota abordagem qualitativo-descritiva, com apoio de técnicas quantitativas de estatística descritiva. Essa combinação permite interpretar significados socioculturais associados às barreiras de gênero e, simultaneamente, mensurar padrões históricos de participação feminina na diplomacia brasileira.

O estudo é exploratório, pois revisita criticamente a literatura nacional e internacional para levantar hipóteses ainda pouco examinadas no contexto brasileiro, e descritivo, à medida que mapeia e apresenta a evolução da presença feminina no Itamaraty entre 1918 e 2024.

Foram empregados dois meios técnicos principais: pesquisa documental em atos normativos e análise estatística de séries institucionais de pessoal.

O universo compreende todos os atos normativos (leis, decretos, portarias, instruções de serviço, circulares e boletins internos) que disciplinaram ingresso, promoção, remoções ou benefícios de diplomatas no período de 1918 a 2024. O recorte foi exaustivo (censo), abrangendo documentos expedidos pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE) e pela Presidência da República, coletados no Diário Oficial da União, no Sistema de Legislação Informatizada - MRE e no Arquivo Histórico do Itamaraty.

Utilizou-se a base de dados de pessoal do MRE disponíveis publicamente referente a todos os diplomatas ativos e aposentados de 1970 a 2024. Como se trata de censo completo, não houve amostragem.

Optou-se por não realizar entrevistas, a fim de concentrar a análise em fontes oficiais e mitigar vieses de memória individual; essa decisão, entretanto, restringe a apreensão da dimensão subjetiva da experiência feminina. Além disso, as séries estatísticas anteriores a 1970 podem ser incompletas, o que impõe cautela em comparações de longo prazo.

### **3 A TRAJETÓRIA DA PRESENÇA DAS MULHERES NA DIPLOMACIA BRASILEIRA**

Neste trabalho, foi realizada uma análise aprofundada da baixa participação feminina na diplomacia brasileira, que, em 2025, representava apenas 23% dos diplomatas do Ministério das Relações Exteriores (MRE). A discussão se concentrará no resgate histórico da trajetória feminina na diplomacia, analisando de que forma esse percurso, marcado por sucessivas barreiras institucionais e culturais, contribui para a perpetuação dos baixos índices de participação feminina na atualidade.

A diplomacia brasileira, desde sua origem, foi estruturada como um espaço masculino, elitizado e excludente. Durante grande parte da história do Itamaraty, a condução da política externa foi concebida como uma atividade reservada aos homens, reforçando não apenas um modelo de gênero, mas também de classe e raça. Segundo Almeida e Bertino Moreira (2021), “o recrutamento de diplomatas se dava de maneira pessoal, considerando laços patrimoniais, raça (branca), sexo (homem) e condição econômica-social (classe)”. A escassez de mulheres não foi acidental, mas foi sustentada por normas explícitas, práticas institucionais, discursos sociais e barreiras simbólicas que definiram quem podia e quem não podia ocupar os círculos de decisão na diplomacia.

Assim, este capítulo tem como objetivo analisar o desenvolvimento histórico da presença feminina no MRE, desde a primeira mulher diplomata até os desafios contemporâneos. Mais do que um levantamento cronológico, busca-se compreender como o histórico das mulheres no serviço exterior reflete e reproduz as desigualdades estruturais que ainda hoje moldam o Itamaraty.

A construção histórica do Itamaraty enquanto uma instituição elitista e excludente também se refletia diretamente em suas normas de admissão. Desde o período imperial até meados do século XX, o ingresso na carreira de diplomata estava condicionado não apenas às qualificações intelectuais, mas, sobretudo, a critérios socioculturais informais, como pertencimento às elites econômicas, vínculos patrimoniais, raça e gênero. Na prática, isso significava que a diplomacia brasileira era um espaço reservado majoritariamente a homens brancos oriundos das classes dominantes, o que consolidou um perfil homogêneo e altamente restritivo do que é um diplomata.

A entrada formal das mulheres na diplomacia brasileira foi um processo tardio, atravessado por resistências institucionais e culturais que refletiam o modelo excludente historicamente consolidado no Ministério das Relações Exteriores. Em 1918, Maria José de Castro Rebello Mendes tornou-se a primeira mulher a ingressar na diplomacia brasileira. Apesar de a Constituição de 1891 não conter dispositivos que proibissem expressamente mulheres de exercerem funções administrativas, sua candidatura só foi aceita a partir da interpretação do artigo 73, que utilizava o termo “todos os brasileiros”, sem distinção de gênero (Friaça, 2011). A aprovação de Maria José no Concurso de Admissão à Carreira de Diplomata (CACD) foi um marco não apenas para o MRE, mas para todo o serviço público brasileiro, visto que ela também foi a primeira funcionária pública do Brasil. Sua conquista abriu precedentes legais que permitiram o ingresso de outras dezoito mulheres na carreira diplomática até 1938.

Apesar do ingresso dessas mulheres na carreira, os homens do Itamaraty consideravam inadmissível tê-las como colegas (Balbino, 2011). Em 1938, uma reforma administrativa do Ministério proibiu oficialmente a admissão de mulheres na diplomacia. O Decreto-lei nº 791 de 1938 é claro, ao dispor, no parágrafo único do artigo 30, a vedação da candidatura de mulheres ao CACD. A proibição formalizava a forte resistência existente tanto no interior do Ministério quanto na sociedade da época em relação à presença de mulheres na gestão pública. Segundo Mesquita (2023), “a reforma da carreira operada por Oswaldo Aranha acabou por fazer regredir os avanços logrados com a formalização da admissão de mulheres no corpo diplomático profissional do Brasil”.

Essa decisão se baseou em argumentos sustentados por uma lógica patriarcal, como a suposta “fragilidade física e emocional” do sexo feminino, a alegada incapacidade das mulheres para lidar com tarefas possivelmente “perigosas” ou “extenuantes” e, ainda, a ideia de um suposto conflito de autoridade no âmbito doméstico. A justificativa era que, sendo o marido o “cabeça do casal”, seria inconciliável que a esposa ocupasse funções de chefia em uma chancelaria, uma vez que estaria “submetida ao poder marital” (Aranha, 1939). Ainda segundo Oswaldo Aranha, “permitir mulheres na diplomacia seria expor o Brasil ao ridículo”. Assim, consolidava-se a concepção institucional de que a diplomacia era incompatível com os papéis tradicionalmente atribuídos às mulheres na sociedade.

As cerca de vinte mulheres que já trabalhavam no Ministério foram, reiteradamente, designadas, sem possibilidade de escolha, para funções administrativas e consulares, consideradas menos prestigiadas que as funções estritamente diplomáticas (Friaça, 2011). Esses

setores passaram, então, a ser estereotipadamente femininos, o que, ainda segundo Friaça, “não seria, assim, uma conquista das mulheres, mas, sim, o resultado de uma retirada masculina”.

Além disso, em 1934, foi publicado o Decreto nº 24.113, que determinava que, no caso de matrimônio entre diplomatas, um deles deixaria de ser remunerado. Na prática, como o Código Civil de 1916 estabelecia a hierarquia marital, cabia à mulher ser a parte preterida (Friaça, 2018).

A criação do Instituto Rio Branco (IRBr), em 1945, voltado à formação e aperfeiçoamento do quadro de diplomatas do Ministério, gerou expectativas de que a restrição à participação feminina fosse abolida. No entanto, essas expectativas foram frustradas quando, mais uma vez, a legislação reafirmou a exclusão. O Decreto-lei nº 9.202 de 1946 reforçava que apenas brasileiros do sexo masculino eram elegíveis para inscrição no CACD e no Curso de Preparação à Carreira de Diplomata (CPCD). Além disso, o artigo 2º desse Decreto trazia uma condição especialmente prejudicial às mulheres funcionárias públicas: determinava que, caso a esposa de um diplomata também fosse servidora pública, ela deveria exonerar-se de seu cargo.

De forma explícita ou velada, o Estado brasileiro, no início do século XX, instituiu uma série de mecanismos que dificultaram, restringiram e, em determinados momentos, proibiram completamente a possibilidade de mulheres entrarem na carreira diplomática.

Esse cenário só mudou em 1954, quando Maria Sandra Cordeiro de Mello, impedida de se inscrever no CACD em 1952, ingressou com uma ação judicial contra o MRE, questionando a constitucionalidade da restrição de gênero. Sua vitória legal resultou na publicação da Lei nº 2.171 de 1954, que revogou os decretos de 1946 e estabeleceu expressamente que os diplomatas deveriam ser “brasileiros natos, sem distinção de sexo”.

Ainda assim, a revogação da proibição não significou a eliminação das desigualdades estruturais. As barreiras informais de poder, sustentadas por dinâmicas de gênero profundamente enraizadas na cultura institucional do Itamaraty, continuaram a dificultar não apenas o ingresso, mas, sobretudo, a ascensão das mulheres aos postos mais elevados da carreira diplomática. A dinâmica do institucional do Itamaraty no trato com mulheres enfrentou resistências culturais, burocráticas e informais significativas.

Uma das barreiras mais notáveis foi a restrição matrimonial entre funcionários do MRE. Embora essa restrição tenha sido formalmente extinta por uma lei de 1961, o Itamaraty manteve sua aplicação internamente até 1965, quando foi finalmente revogada. O que poderia ser entendido como um avanço, no entanto, foi rapidamente sucedido por introdução de uma

nova restrição, de caráter semiformal, que afetou significativamente as carreiras de diplomatas, especialmente as mulheres: a prática da “agregação”, estabelecida pelo Decreto-lei nº 69 de 1966.

Esse mecanismo consistia no afastamento funcional, sem remuneração, sem contagem de tempo de serviço e sem possibilidade de promoção, para que um dos cônjuges acompanhasse o parceiro lotado em posto no exterior. Embora, teoricamente, aplicável a qualquer diplomata, na prática, recaía quase exclusivamente sobre as mulheres. Dados mostram que entre as décadas de 1960 e 1970, ao menos 15 mulheres foram afetadas pela agregação, o que representava cerca de 25% do quadro feminino do Itamaraty à época (BRANDÃO et al., 2017).

A situação agravou-se em 1985, com a entrada em vigor do Decreto-lei nº 2.234, que estabelecia a redução de 40% na remuneração de um dos cônjuges quando ambos servissem juntos no exterior. Embora, formalmente, a norma não fizesse distinção de gênero, seu impacto foi desproporcionalmente sentido pelas mulheres. Friaça (2018) observa que:

Embora a legislação que disciplinava a diferença de salários não criasse distinção de tratamento por gênero, a prática terminava por prejudicar, com maior constância, as mulheres. (...) Normalmente, os cônjuges optaram por que a redução do salário recaísse sobre aquele que tinha menor antiguidade na carreira. Conforme indicado, o instituto da agregação já tinha atingido grande número de mulheres casadas com colegas, de modo que, aquela que tinha menos tempo de carreira, e, portanto, recebia o salário menor era, na grande maioria dos casos, a mulher. (p. 230; 249)

O próprio autor satiriza o período entre 1954 e 1988 ao descrevê-lo como “um passo para frente e dois para trás”, expressão que sintetiza com precisão a dinâmica de avanços formais seguidos de retrocessos institucionais impostos às mulheres diplomatas. A prática da agregação permaneceu em vigor até a segunda metade da década de 1990, enquanto a política de redução salarial vigorou até 1996.

A resistência à expansão da participação feminina no MRE era frequentemente justificada por argumentos que transbordavam misoginia velada (ou não tão velada). Havia um temor recorrente entre os diplomatas homens de que, caso não houvesse restrições, “o elemento feminino, em vez de se tornar uma exceção na massa, se tornaria a própria massa” (Friaça, 2018). O autor complementa de forma irônica e crítica: “A temida tendência não se verificou naquela época e até hoje não se tornou realidade.”

Em um contexto mais amplo do avanço da agenda de direitos femininos no Brasil, a criação do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM), em 1985, representou um marco importante do movimento feminista institucionalizado. Esse processo culminou na Constituição de 1988, que assegurou a igualdade jurídica entre homens e mulheres. No entanto,

essa igualdade legal não se refletiu, de forma imediata ou plena, na dinâmica interna do Ministério das Relações Exteriores.

Apesar de a extinção da norma que permitia a redução salarial de casais de diplomatas, considerada por Friaça (2018) como “o fim do último entrave legal à equidade entre homens e mulheres dentro do MRE”, ter representado um avanço significativo no âmbito formal, os dados revelam a perpetuação do déficit da presença de mulheres no Itamaraty.

O percentual de 23% de mulheres no Itamaraty em 2025 é ainda menor quando analisados os cargos mais altos da carreira, o que evidencia, de forma concreta, as consequências das dificuldades enfrentadas pelas diplomatas na ascensão da carreira. Entre as diplomatas aposentadas entre 2016 e 2022, cerca de 60% encerraram suas carreiras nas faixas intermediárias da hierarquia, enquanto, no mesmo período, apenas 25% dos homens aposentados se aposentaram nesse mesmo nível, o que revela a disparidade nos postos de liderança.

Compreender o histórico da presença das mulheres no Itamaraty é, portanto, compreender as dinâmicas institucionais da desigualdade de gênero que não apenas foram reproduzidas, mas também atualizadas ao longo do tempo, e que seguem operando até os dias atuais. Como destacam Faleiro e Faria (2025):

É urgente reavaliar, portanto, o tratamento conferido às diplomatas no exercício da profissão. Como demonstram os dados, num percurso profissional extenso, a maioria das diplomatas vão ficando pelo caminho, e as que chegam aos escalões superiores são preteridas na ocupação dos cargos de liderança. Essa situação merece consideração aprofundada, bem como debate mais atento na sociedade.

A análise histórica da presença feminina no MRE permite compreender que a diplomacia brasileira se consolidou institucionalmente como um espaço que, historicamente, privilegiou os homens, e perpetuou práticas de exclusão que ainda se refletem no presente. A trajetória feminina na instituição revela um percurso marcado por pequenas vitórias, retrocessos institucionais e uma constante necessidade de enfrentamento às barreiras de gênero da profissão, muitas vezes naturalizadas dentro das práticas culturais do Itamaraty.

O ingresso formal das mulheres, conquistado a duras penas em 1954, representou apenas a superação das barreiras legais mais explícitas. Entretanto, como demonstrado ao longo deste capítulo, a revogação de proibições formais não resultou, de imediato, na eliminação das desigualdades estruturais. Pelo contrário, as práticas institucionais e culturais se reorganizaram, produzindo novos mecanismos de exclusão, mais sutis, porém igualmente eficazes na restrição da presença feminina, especialmente nos postos mais altos da carreira diplomática.

Os dados mais recentes comprovam que, embora as mulheres tenham conquistado o acesso formal e algumas vitórias institucionais, sua sub-representação nos níveis mais altos da carreira permanece uma realidade. Os números díspares entre homens e mulheres no Itamaraty ilustram como ainda persistem barreiras que continuam a moldar a evolução profissional das diplomatas.

Dessa forma, este capítulo evidencia que as iniquidades de gênero na diplomacia brasileira não são meros resquícios do passado, mas sim fenômenos estruturantes, que atravessam gerações e se atualizam constantemente. Compreender esse percurso é essencial não apenas para interpretar os desafios contemporâneos, mas também para refletir sobre a eficácia das políticas de equidade de gênero adotadas pelo Ministério das Relações Exteriores, tema que será aprofundado no próximo capítulo.

#### **4 ENFRENTANDO A DESIGUALDADE DE GÊNERO NO ITAMARATY: AVANÇOS, DESAFIOS E PERMANÊNCIAS**

Diante do histórico de exclusão e das barreiras institucionais e culturais analisadas no capítulo anterior, este capítulo tem como objetivo aprofundar as formas pelas quais essas barreiras se refletem nas políticas e práticas institucionais do MRE. Ao longo das últimas décadas, especialmente a partir dos avanços legislativos nacionais e da integração de compromissos internacionais sobre direitos femininos, o MRE passou a ser pressionado, tanto interna quanto externamente, a adotar medidas que promovessem a equidade de gênero.

No entanto, a análise dessas iniciativas exige mais que uma descrição de ações. É necessário compreender se tais medidas são, de fato, capazes de enfrentar as barreiras estruturais profundamente enraizadas na cultura institucional do Itamaraty. Para isso, este capítulo parte da compreensão de que as disparidades de gênero vão além da falta de mulheres em posições de poder, mas são sustentadas por práticas institucionais, normas culturais e dinâmicas simbólicas que reforçam continuamente a exclusão.

Este capítulo busca avaliar as medidas implementadas pelo MRE, seus avanços, limitações e os desafios que ainda persistem para a efetiva promoção da paridade de gênero na diplomacia do Brasil.

Nas últimas décadas do século XX, tratados e pactos internacionais passaram a exercer influência direta na formulação de políticas públicas de igualdade de gênero. O Brasil é signatário da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW) desde 1984, e participou ativamente da Conferência de Pequim, em 1995, que consolidaram a incorporação da pauta de gênero nas agendas multilaterais. Além disso, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 5, pressionam os Estados a promover a equidade de gênero e empoderar mulheres em todos os setores, incluindo suas representações diplomáticas e políticas externas.

A Resolução 1325 do Conselho de Segurança da ONU ("Mulheres, Paz e Segurança"), de 2000, reconhece o impacto dos conflitos armados na vida de mulheres e meninas e busca sua proteção e participação em acordos de paz. Essa agenda, que ganhou prioridade no Secretariado da ONU e em diversos governos nacionais, é vista como um impulso para as políticas externas feminista.

Internamente, a luta por equidade no Itamaraty ganhou força com a mobilização crescente das próprias diplomatas, que passaram a denunciar os desafios vivenciados na progressão de carreira, na ocupação de postos de liderança e nas situações recorrentes de assédio moral e sexual. O marco mais significativo desse movimento foi a criação da Associação das Mulheres Diplomatas Brasileiras (AMDB). Embora sua atuação informal já existisse desde 2013, a formalização da AMDB ocorreu em 2023, consolidando-se como um espaço institucional de apoio, acolhimento e mobilização por direitos.

A AMDB tem desempenhado um papel fundamental na institucionalização da pauta de gênero no Itamaraty. Seu principal objetivo é “a criação de um Itamaraty mais igualitário e representativo” e os demais objetivos centrais incluem: combate do machismo estrutural no Ministério, denunciar situações de assédio, acompanhar processos de promoção e distribuição de postos, e atuar como interlocutora na formulação de políticas institucionais que promovam a igualdade de gênero. A associação também atua na conscientização interna, promovendo debates, rodas de conversa e campanhas sobre diversidade, equidade e combate às violências de gênero dentro da diplomacia.

Apesar disso, a presença da pauta de gênero nas estruturas formais do Itamaraty ainda é relativamente recente e, em diversos aspectos, limitada. A institucionalização desse debate não partiu, inicialmente, de uma política de Estado ou de uma transformação orgânica da cultura institucional, mas sim da pressão contínua de diplomatas mulheres, que forçaram o Ministério a perceber a importância de medidas mais efetivas.

Além da AMDB, foram criados grupos de trabalho e comissões internas voltadas à promoção da diversidade e da equidade, embora, muitas vezes, esses espaços ainda não possuam caráter permanente, autonomia ou orçamento próprios, o que fragiliza sua capacidade de gerar transformações estruturais.

Portanto, embora haja avanços visíveis na inserção formal da pauta de gênero na diplomacia brasileira, esse processo segue sendo marcado por tensões, resistências e pela dificuldade em transformar práticas culturais e institucionais profundamente arraigadas no funcionamento do Itamaraty.

A partir das pressões internas e externas já descritas, o MRE foi gradualmente impulsionado a reconhecer a necessidade de adotar medidas institucionais que enfrentassem diretamente as desigualdades de gênero em sua estrutura organizacional. Ainda que as iniciativas implementadas representem avanços importantes, sobretudo em termos formais,

persiste o desafio de avaliar a real efetividade dessas políticas na transformação da realidade institucional e cultural do Itamaraty.

Uma das áreas em que o Itamaraty demonstrou maior reconhecimento formal é o enfrentamento ao assédio moral e sexual. Em novembro de 2017, foi criada a Comissão de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Sexual e à Discriminação (CPADIS), com o objetivo explícito de assistir vítimas e oferecer um canal institucional para denúncias, garantindo a confidencialidade das informações (BRASIL, 2017). Em complemento a essa iniciativa, o Plano Setorial de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação (PEADTS), lançado pelo Ministério da Saúde e incorporado em todo âmbito administrativo federal pelo Decreto-lei nº 12.122 de 2024, estabelece medidas como cursos obrigatórios para servidores em postos de liderança e, no caso do MRE, para aqueles removidos para o exterior.

Contudo, embora a existência de mecanismos institucionais represente um avanço, sua aplicação prática ainda enfrenta entraves significativos. Relatos recorrentes de diplomatas apontam problemas como a lentidão na apuração das denúncias, ausência de proteção efetiva às vítimas e a persistência de uma cultura institucional marcada pela naturalização e pelo silenciamento de casos de assédio. Esses desafios sugerem que, embora as medidas contra casos de assédio existam formalmente, sua implementação ainda não resultou em mudanças estruturais suficientemente robustas.

A promoção da equidade de gênero na diplomacia brasileira avançou de forma pontual e irregular nas últimas décadas. Uma das primeiras iniciativas significativas foi a implementação informal de cotas para promoção de mulheres durante a gestão do ministro Celso Amorim (2003-2010), que resultou em aumento temporário das promoções femininas (De Faria; Faleiro, 2022). Essa medida, porém, não foi institucionalizada e perdeu força com mudanças de gestão, refletindo a fragilidade das políticas que dependem exclusivamente de decisões administrativas pontuais e não contam com respaldo normativo duradouro.

O Programa de Ação Afirmativa (PAA) do IRBr, instituído inicialmente em 2002 e ampliado significativamente pela Decreto-lei nº 12.990 de 2014 com reserva de vagas para candidatos negros, é uma medida consolidada que contribui para a diversidade no ingresso na carreira diplomática, ainda que não possua recorte específico para mulheres. Recentemente, em 2024 e 2025, um mecanismo de proporcionalidade de gênero foi incorporado ao edital do CACD, embora não configure uma reserva formal de vagas.

No entanto, as medidas voltadas especificamente para garantir maior representatividade feminina em postos de liderança continuam limitadas. Segundo dados oficiais recentes, em 2022, apenas 12,2% dos postos de chefia no exterior eram ocupados por mulheres, com índices ainda menores (11,3%) em postos considerados de alta relevância estratégica (AMDB, 2023). Na Secretaria de Estado, em Brasília, a situação é semelhante: nenhuma mulher jamais ocupou os cargos de chanceler ou secretária-geral, e a presença feminina em altos cargos diretivos segue extremamente baixa. Tal cenário revela a insuficiência das medidas adotadas, assim como a persistência da subjetividade nos critérios de promoção, frequentemente articulados a estereótipos de gênero e redes informais predominantemente masculinas.

Historicamente, diplomatas mulheres enfrentaram obstáculos significativos ligados à vida pessoal e familiar, destacando o mecanismo da "agregação" e como ele prejudicava suas progressões profissionais. Apenas em 1996 foi garantida a igualdade salarial para casais diplomatas servindo no mesmo posto (Friaça, 2018).

Atualmente, apesar das medidas formais como licença-maternidade e licença-paternidade, diplomatas mulheres continuam relatando dificuldades na conciliação entre as responsabilidades familiares e as exigências de uma carreira marcada por mobilidade internacional e alta disponibilidade. Estudos indicam que 65,7% das mulheres diplomatas consideram que as obrigações familiares prejudicaram suas carreiras de forma mais significativa do que a de seus colegas homens (AMDB, 2023). A falta de diretrizes claras de flexibilidade e apoio familiar institucionalizado acaba dependendo, muitas vezes, da discricionariedade das chefias diretas, refletindo uma estrutura ainda inconsistente e inadequada para garantir a igualdade substantiva de oportunidades entre gêneros.

Mais recentemente, o Itamaraty tem adotado medidas de treinamento e sensibilização sobre diversidade, gênero e prevenção ao assédio. O já mencionado Plano Setorial inclui cursos obrigatórios para funcionários em cargos de chefia, servidores removidos e novos ingressantes no Instituto Rio Branco (MRE, 2023). A criação da Alta Representante para Temas de Gênero, cargo ocupado pela ministra Vanessa Dolce de Faria desde 2023, sinaliza um reconhecimento institucional crescente da importância da pauta.

Contudo, tais iniciativas tendem a ocorrer de maneira pontual e desarticulada, frequentemente em resposta a pressões momentâneas ou casos específicos de grande repercussão. A falta de programas sistemáticos, com metas claras e continuidade institucional,

limita significativamente o potencial dessas ações para promover mudanças culturais mais profundas no Ministério.

Em suma, a análise das políticas e medidas implementadas pelo Itamaraty evidencia avanços importantes, porém limitados. As iniciativas existentes são frequentemente frágeis, dispersas e dependentes da contínua mobilização interna de diplomatas mulheres, especialmente da AMDB. O MRE carece, ainda hoje, de uma política de gênero plenamente consolidada, com orçamento específico, metas formais amplas e acompanhamento sistemático de indicadores de progresso em relação à equidade de gênero. Como alertam Faria e Balbino (2022), enquanto a política externa brasileira e as instituições que a executam não refletirem a diversidade e a realidade da população que representam, iniciativas pontuais permanecerão insuficientes para superar as profundas desigualdades estruturais que moldam a diplomacia brasileira.

Neste sentido, a transformação do Itamaraty em uma instituição efetivamente igualitária requer não apenas ações pontuais e declarações formais, mas a elaboração e execução de políticas institucionais robustas e duradouras que enfrentem diretamente as causas estruturais das desigualdades de gênero que ainda hoje permanecem na carreira diplomática brasileira.

Embora o Ministério das Relações Exteriores tenha implementado diversas medidas institucionais destinadas ao enfrentamento da desigualdade de gênero, estas políticas ainda apresentam limitações consideráveis. Um dos maiores obstáculos é a contínua sub-representação feminina nas posições de maior prestígio no Itamaraty. A ausência feminina nesses espaços de poder reforça simbolicamente a ideia de que a diplomacia é predominantemente masculina, limitando a ascensão profissional das mulheres e perpetuando a exclusão feminina dos círculos mais influentes da carreira diplomática.

Ademais, a persistência de critérios subjetivos e pouco transparentes nas promoções tem agravado as desigualdades internas. As decisões acerca das promoções internas são frequentemente influenciadas por fatores subjetivos como reputação pessoal, articulação política e reconhecimento informal, frequentemente atravessados por estereótipos de gênero. Mulheres diplomatas relatam dificuldades adicionais em relação a esses processos subjetivos, visto que são frequentemente avaliadas com base em expectativas generificadas sobre seus papéis, capacidades e disponibilidade, impactando negativamente suas oportunidades de progressão profissional.

Esses desafios institucionais são frequentemente enfrentados com a atuação intensa e contínua da AMDB e outros grupos de pressão externos e internos. Embora essenciais para impulsionar mudanças pontuais, essa dependência evidencia a fragilidade estrutural das iniciativas de igualdade de gênero no Itamaraty, destacando a importância crucial da institucionalização efetiva e permanente dessas políticas.

As dificuldades enfrentadas pelas mulheres diplomatas vão além das barreiras institucionais explícitas. A cultura organizacional historicamente masculinizada do Itamaraty constitui uma poderosa barreira simbólica, enraizada em práticas e normas que reproduzem uma lógica patriarcal, elitista e excludente. Essa cultura institucional tradicional valoriza características associadas à masculinidade, tais como disponibilidade irrestrita, mobilidade constante e uma abordagem competitiva à carreira, elementos frequentemente mais acessíveis para homens em contextos sociais tradicionais. Nesse ambiente, características e necessidades tradicionalmente associadas ao feminino, como responsabilidades familiares, são vistas como obstáculos implícitos ao desenvolvimento profissional.

A persistência de estereótipos de gênero constitui outro fator significativo que contribui para a exclusão simbólica das mulheres diplomatas. Historicamente, o diplomata é representado por uma imagem social masculina, branca, solteira ou sem encargos familiares relevantes. Mulheres diplomatas frequentemente são relegadas a funções vistas como secundárias, associadas a características ditas femininas (como áreas culturais ou administrativas), enquanto os postos de maior prestígio político ou estratégico permanecem majoritariamente reservados aos homens. Essa categorização simbólica limita significativamente as oportunidades de ascensão das mulheres diplomatas, consolidando a ideia da incompatibilidade entre a carreira diplomática e os papéis tradicionalmente femininos.

Ademais, a "cultura do silêncio" existente no Itamaraty fortalece as desigualdades simbólicas e institucionais. Essa cultura institucional desincentiva conflitos abertos e estimula a não vocalização de situações de assédio ou discriminação, visto que denunciar essas práticas frequentemente implica retaliações indiretas ou mesmo a percepção de falta de comprometimento com a instituição. O resultado é uma institucionalização tácita do silenciamento, que não apenas protege comportamentos abusivos como também reforça simbolicamente o poder masculino ao tornar essas práticas normativas e invisíveis dentro da organização.

A persistência dessas barreiras pode ser amplamente compreendida à luz das teorias feministas, especialmente com base nas ideias de Judith Butler e Heleieth Saffioti.

Butler (2021), por meio do conceito de performatividade de gênero, afirma que as normas sociais e institucionais são constantemente reiteradas através de práticas repetitivas. Aplicado ao contexto do Itamaraty, percebe-se claramente que o modelo de masculinidade dominante não é natural nem inevitável, mas sim resultado de práticas e discursos performativos diários que constantemente reiteram e naturalizam expectativas masculinas como padrão institucional.

Heleieth Saffioti (2003) contribui para o entendimento dessas dinâmicas ao definir o patriarcado como uma forma persistente e institucionalizada de dominação masculina, manifestada através de mecanismos que perpetuam hierarquias e violências simbólicas. A cultura organizacional masculinista e as barreiras que limitam a ascensão feminina são exemplos diretos da operação contínua desse patriarcado institucional.

Assim, torna-se claro que o Itamaraty, apesar das tentativas formais de enfrentar a desigualdade de gênero, permanece profundamente estruturado por barreiras institucionais e simbólicas. Essas barreiras são sustentadas por mecanismos culturais, expectativas generificadas e estruturas hierárquicas que continuam a reproduzir a exclusão feminina. Portanto, mudanças efetivas exigem ações afirmativas robustas, institucionalização formal de políticas igualitárias e uma transformação cultural profunda que desafie ativamente as normas masculinizadas historicamente sedimentadas na diplomacia brasileira.

Ao longo deste capítulo, foi analisado o conjunto de políticas e estratégias implementadas pelo Ministério das Relações Exteriores para reduzir as iniquidades de gênero na carreira diplomática do Brasil. Ficou evidente que, embora algumas iniciativas pontuais tenham representado avanços formais, essas medidas permanecem insuficientes para dismantlar as barreiras institucionais e simbólicas historicamente estruturantes dessa desigualdade.

As estratégias institucionais adotadas, como a criação de comitês, ações de sensibilização e medidas de prevenção ao assédio, revelaram-se limitadas por diversos fatores. Entre eles destacam-se as resistências culturais internas, marcadas pela persistente reprodução de estereótipos de gênero, a subjetividade nos processos de promoção e a cultura institucional do silêncio que desestimula denúncias e ações efetivas contra comportamentos abusivos. Ademais, a ausência de políticas afirmativas formalizadas e de um compromisso estatal estruturado com a transformação institucional fragiliza a eficácia dessas medidas, dificultando uma mudança mais profunda e duradoura.

Dessa forma, a superação das barreiras estruturais exige mais do que boas intenções: exige políticas afirmativas sólidas, institucionalização consistente e mudança cultural profunda, temas que serão discutidos no próximo capítulo.

## **5 DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS E CAMINHOS PARA A EFETIVAÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO NA DIPLOMACIA BRASILEIRA**

Os capítulos anteriores demonstraram que, apesar da abertura formal da carreira diplomática às mulheres há mais de meio século e da incorporação de mecanismos formais de promoção da equidade de gênero, como comissões, planos setoriais, treinamentos, o Itamaraty continua marcado por barreiras institucionais e simbólicas que limitam a ascensão feminina. Foram identificados avanços pontuais, mas também a persistência de uma cultura organizacional profundamente hierárquica, elitista e patriarcal. O resultado é a manutenção de uma representação feminina baixa, índices que revelam a assimetria entre conquistas normativas e mudanças estruturais efetivas.

Diante dessa análise, este capítulo tem como objetivo mapear os desafios contemporâneos que ainda se impõem à efetivação da equidade de gênero na diplomacia e propor caminhos viáveis, sejam eles institucionais, normativos ou culturais, para superá-los. Para tanto, parte-se de duas premissas; a primeira que reafirma que a desigualdade de gênero não se restringe à ausência de mulheres nos espaços de poder, mas se reproduz em normas, práticas e discursos performativos que naturalizam a masculinidade como padrão profissional. Pierre Bourdieu (1998) demonstra que a definição institucional de competência é historicamente talhada para corpos masculinos, convertendo sua presença em algo “natural” e relegando as demandas femininas a caprichos. Judith Butler (1990) aprofunda essa lógica ao conceber o gênero como ato performativo reiterado: são justamente os gestos cotidianos, vestimentas, estilos de liderança e redes informais que tornam plausível o estereótipo do diplomata: masculino, branco e disponível. Ademais, Heleieth Saffioti (2015) situa tais performances num regime patriarcal em que a dominação-exploração masculina é manifestada nas estruturas de poder e na socialização de homens e mulheres. Assim, a sub-representação feminina no topo da carreira não é uma anomalia estatística, mas sintoma de um padrão profissional generificado ainda hegemônico no Itamaraty.

Na segunda premissa, que desenvolve o argumento que políticas pontuais, destituídas de metas claras, orçamento dedicado e monitoramento sistemático tendem a perder fôlego diante das resistências internas. Segundo Soares de Aguiar, Drumond e Rebelo (2024), “um desafio à adoção da Política Externa Feminista é a resistência que Ministérios impõem à ampliação de suas funções para agendas consideradas ‘femininas’ ou ‘de mulheres’”.

A discussão organiza-se em três blocos complementares. Primeiro, apresentam-se os desafios estruturais persistentes que perpetuam a iniquidade de gênero no serviço exterior brasileiro, concentrando-se na resistência institucional, na subjetividade dos critérios de promoção, na conciliação trabalho-família e na ausência de recortes interseccionais. Em seguida, discutem-se caminhos institucionais, como metas obrigatórias, ações afirmativas, reforma dos critérios de mérito e elaboração de diretrizes de gênero transversais com financiamento estável. Por fim, aborda-se a transformação cultural necessária para sustentar mudanças duradouras, articulando as propostas às teorias feministas que fundamentam este trabalho.

Apesar do discurso oficial de compromisso com a igualdade, o Itamaraty ainda opera sob um modelo burocrático hierárquico e marcadamente conservador. Pesquisas revelam que parte da alta administração trata a agenda de gênero “acessória” ou ligada a modismos ideológicos, o que desacelera a implementação de medidas mesmo quando já aprovadas (Corá et al., 2018). A extinção do Comitê Gestor de Gênero e Raça (CGGR) em 2019, sem substituição estrutural, ilustra a fragilidade institucional dessas iniciativas. A lógica meritocrática tradicional, associada a longas jornadas presenciais, disponibilidade irrestrita para qualquer posto e forte dependência de redes informais, favorece perfis masculinos e legitima a ideia de que a estrutura atual já seria neutra. Em 2024, das 38 nomeações para chefias, apenas 11 foram mulheres, e nenhuma delas era para postos de categoria “A”, os de maior relevância política. Narrativas de neutralidade que desqualificam ações afirmativas como “quebra de mérito” reproduzem, como analisa Bourdieu (1998), a violência simbólica que naturaliza a exclusão feminina.

A progressão de Segundo-Secretário até Ministro de Primeira Classe mantém-se fortemente dependente de avaliações subjetivas, voto de pares e indicações da chefia. Diplomatas relatam que a reputação, a capacidade de articular apoios e o “perfil político” contam mais que indicadores objetivos (Corá et al., 2018); comportamentos assertivos em homens são lidos como liderança, enquanto, em mulheres, podem ser taxados de agressividade. Entre os critérios para promoções, estão “merecimento” e tempo mínimo em funções de chefia.

Dados do Boletim de Serviço Exterior do Itamaraty (2025) mostram que, entre 2016 e fevereiro de 2025, 50% das diplomatas aposentaram-se como Conselheiras ou classes inferiores, contra 27% dos homens. Já 52% dos diplomatas homens se aposentaram como Ministro de Primeira Classe, o topo da hierarquia da carreira. Esses números sugerem que a subjetividade dos critérios abre espaço a estereótipos de gênero e reforça a homossociabilidade:

chefes homens tendem a promover perfis semelhantes aos seus, perpetuando a masculinização dos escalões superiores.

Embora o mecanismo de “agregação” e a redução salarial para casais tenham sido revogados há décadas, persistem obstáculos logísticos e culturais que penalizam mães e, em menor escala, pais na carreira. O modelo diplomático pressupõe mobilidade bienal ou trienal, alta disponibilidade e longas horas presenciais, raramente compatíveis com a divisão tradicional do trabalho doméstico no Brasil. Como indicado no capítulo anterior, um levantamento da AMDB de 2023 indica que 65,7% das diplomatas consideram as obrigações familiares um fator de freio à promoção e muitas relatam recusas ou atrasos em designações para o exterior durante a gestação ou maternidade, enquanto colegas homens raramente sofrem questionamentos equivalentes. A falta de teletrabalho regulamentado, inexistência de creches institucionais em postos estratégicos e custeio de educação de filhos no exterior agravam o problema, transformando o cuidado em “custo de oportunidade” exclusivamente feminino.

Por fim, as políticas atuais raramente contemplam o recorte de raça, classe e orientação sexual. Embora o PAA e a Lei nº 12.990 de 2014 tenham ampliado a entrada de diplomatas negros, a representação de mulheres negras em cargos de comando permanece residual. A falta de dados desagregados dificulta monitorar avanços e elaborar políticas direcionadas. Além disso, diplomatas LGBTQIA+ relatam inexistência de protocolos claros para seus cônjuges em países com legislação restritiva, revelando outras camadas de vulnerabilidade não contempladas pela agenda de gênero tradicional. Ignorar essas interseções, como alerta Saffioti (2019) ao falar do “nó raça-classe-gênero”, compromete a eficácia de qualquer estratégia de equidade ampla:

Cabe chamar a atenção para o fato de que os processos de subjetivação-objetivação estão constantemente sujeitos à capacidade-incapacidade de apropriação dos frutos da práxis humana por parte de seus sujeitos, não somente em virtude de ser a sociedade brasileira dividida em classes sociais, mas também por ser ela atravessada pelas contradições de gênero e de raça/etnia. Não se trata, contudo, de conceber três diferentes ordenamentos das relações sociais, correndo paralelamente. Ao contrário, esses três antagonismos fundamentais entrelaçam-se de modo a formar um nó. (Saffioti, p. 280)

Esses elementos confirmam que o desafio contemporâneo no Itamaraty vai muito além da contagem de diplomatas mulheres: ele reside na transformação de estruturas avaliativas, rotinas de mobilidade e dinâmicas culturais que naturalizam a masculinidade branca como medida de excelência diplomática.

Diante dos desafios estruturais elencados ao longo deste trabalho, fica claro que o avanço rumo à equidade de gênero no Itamaraty exige mais do que iniciativas pontuais e

desconectadas. É necessária uma abordagem institucional robusta, que inclua objetivos claros, estratégias concretas, orçamento específico e mecanismos sólidos de monitoramento e responsabilização. Experiências internacionais evidenciam que a eficácia das políticas de gênero em organizações semelhantes ao Ministério das Relações Exteriores está diretamente relacionada à existência de planos formais, sistemáticos e amplamente divulgados.

Na França, por exemplo, o Ministério da Europa e dos Assuntos Estrangeiros (MEAE) adotou, no Plano de Igualdade 2024-2026, metas explícitas como a obrigatoriedade de atingir pelo menos 40% de mulheres em todos os cargos superiores até 2027, bem como a designação anual obrigatória de pelo menos três mulheres para postos estratégicos nunca antes ocupados por diplomatas do sexo feminino. Além disso, estabeleceu-se uma prática regular de revisão anual, vinculando explicitamente as avaliações das lideranças e embaixadores ao alcance desses indicadores, numa clara responsabilização individual e institucional pela implementação do plano (MEAE, 2023).

No Reino Unido, a *Civil Service Diversity & Inclusion Strategy (2022-2025)* também exemplifica boas práticas para o avanço da equidade de gênero na administração pública. Entre suas principais medidas estão a definição clara de metas regionais para aumentar a representação feminina em posições de liderança e a criação de um sistema interno de auditoria e monitoramento, o "*Internal Assurance Framework*", que verifica regularmente a implementação de medidas concretas como teletrabalho, prevenção ao assédio e maior transparência nos processos de promoção. Os dados dessas auditorias são disponibilizados publicamente e acompanhados por relatórios semestrais que garantem *accountability* e pressão institucional permanente pela melhoria contínua da diversidade (*UK Civil Service, 2022*).

O Canadá oferece outra referência valiosa através da implementação do *Gender-based Analysis Plus (GBA+)*. Desde 2018, todos os atos administrativos e financeiros submetidos ao Gabinete e ao Tesouro canadenses exigem análises detalhadas sobre seus impactos diferenciados de gênero e interseccionais. A obrigatoriedade dessas análises, sustentadas pela *Gender Budgeting Act*, inclui relatórios anuais públicos com indicadores claros e lacunas identificadas em termos de diversidade. O resultado é um sistema rigoroso de monitoramento e responsabilização, acompanhado de um orçamento dedicado, ilustrando na prática que a incorporação da perspectiva de gênero não pode ser considerada como uma atividade periférica ou secundária (Governo do Canadá, 2023).

Essas experiências internacionais destacam algumas lições fundamentais para a elaboração de um plano institucional de equidade de gênero no Itamaraty. Primeiramente,

evidencia-se a necessidade urgente de metas claras e mensuráveis, como um percentual mínimo de mulheres nas chefias diplomáticas e administrativas, com prazos intermediários e metas finais bem definidas. Além disso, o sucesso das políticas depende de sua vinculação a um orçamento específico, que assegure recursos estáveis e permita planejamento de médio e longo prazo. Finalmente, a transparência pública e a responsabilização por meio de auditorias periódicas são essenciais para superar resistências internas e garantir avanços efetivos, como ilustram claramente as práticas adotadas na França, no Reino Unido e no Canadá.

Portanto, seria necessário que o MRE avançasse na direção de uma abordagem institucional robusta, estabelecendo um plano institucional que contemple esses elementos centrais. Somente assim será possível transformar os compromissos discursivos já existentes em práticas efetivas e duradouras, capazes de alterar estrutural e simbolicamente a dinâmica organizacional da diplomacia brasileira rumo à equidade de gênero.

A adoção de cotas e metas obrigatórias age como um instrumento importante para corrigir desigualdades estruturais de gênero na diplomacia, mas sua eficácia depende de formalização e continuidade. No Itamaraty, a única iniciativa neste sentido é o mecanismo de proporcionalidade introduzido nos editais do CACD de 2024 e 2025, que garante até 35 vagas adicionais para mulheres na segunda fase do concurso, a fim de garantir um mínimo de 40% de candidatas aptas às provas escritas. Ainda que represente um avanço pontual, essa medida se limita a um estágio seletivo e não institui reserva definitiva de vagas, espelhando o receio institucional de adotar cotas mais abrangentes.

Em contraste, as chancelarias escandinavas (Dinamarca e Noruega) aplicam há décadas sistemas de cotas eleitorais e metas de promoção que elevaram rapidamente a representação feminina a cerca de 40–45 % nos parlamentos e em cargos de liderança diplomática, antes de estabilizarem em patamares próximos à paridade. Estudos demonstram que, sem renovação periódica e previsão de sanções ou incentivos, mesmo mecanismos robustos podem estagnar ou regredir, reforçando a necessidade de formalização legal e avaliação constante (Dahlerup; Freidenvall, 2005).

Como já foi abordado, durante a gestão de Celso Amorim no Itamaraty (2003–2010), houve a prática informal de cotas para promoções de mulheres em todas as classes do Quadro Ordinário, resultando em aumento momentâneo na proporção de promoções femininas. No entanto, por não ter sido transformada em norma, essa iniciativa perdeu vigor após a troca de

governo, ilustrando a fragilidade de políticas que carecem de formalização (Teixeira; Steiner, 2017).

Para consolidar ganhos e impedir retrocessos, requisitos essenciais poderiam incluir (i) a fixação de metas graduais e vinculantes (por exemplo, 30% de mulheres em todas as promoções até determinado ano); (ii) a transformação dessas metas em regulamento interno ou decretos-lei, com previsão de revisão (como relatórios de não-conformidade em avaliações de desempenho); e (iii) a publicação anual de boletins estatísticos de promoção desagregados por gênero e classe. Apenas com medidas explícitas e bem aplicadas as ações afirmativas poderão deixar de ser meras boas intenções e se transformarão em vetores de mudança estrutural na diplomacia brasileira.

A subjetividade que permeia os processos de promoção no Itamaraty tem protegido a manutenção de redes homossociais e reforçado os estereótipos de gênero. Para enfrentar esse problema, é fundamental reformular os critérios de avaliação, tornando-os mais objetivos, transparentes e participativos. Em vez de decisões baseadas apenas em na subjetividade do que seria considerado “merecimento”, votação de pares e recomendações informais, propõe-se a adoção de três instrumentos principais, tais como conforme a seguir descrito.

- 1) Comissões de promoção paritárias: Inspirado pelo modelo do *Foreign and Commonwealth Office* do Reino Unido, cada processo de promoção poderia ser conduzido por um júri composto paritariamente por diplomatas homens e mulheres de diferentes classes hierárquicas. Essas comissões avaliariam candidaturas segundo uma matriz de competências previamente definida, reduzindo o peso de relações pessoais e de redes informais.
- 2) A incorporação de avaliações de desempenho 360°, que incluem autoavaliação, *feedback* de pares e de subordinados de forma a garantir o anonimato, e análise de resultados objetivos poderia potencialmente reduzir a arbitrariedade existente no MRE. O Manual de Estatísticas de Gênero da ONU Mulheres (2017) recomenda métodos de avaliação multilateral para identificar vieses e lacunas de competência, além de servir como ferramenta diagnóstica.
- 3) A criação de uma matriz de competências para cada classe diplomática, com indicadores mensuráveis (tempo mínimo em cargos de chefia, participação em negociações, publicações acadêmicas), permitiria comparar candidaturas de forma objetiva. O relatório “*Global Mobility and Family Support*” da Organização

Internacional do Trabalho (OIT) (2020) afirma que avaliações baseadas em competências reforçam a transparência e a igualdade de oportunidades.

Essas reformas beneficiam-se da superação de narrativas dentro do MRE que negam a existência de discriminação de gênero, como apontam Teixeira e Steiner (2017):

“Os relatos refletem que ainda há grande resistência por parte dos diplomatas em aceitar que existe discriminação de gênero no Itamaraty. Até hoje a vigência das cotas informais durante a chancelaria de Celso Amorim, mesmo com sua implementação eliminada depois da saída do embaixador do cargo, gera comentários depreciativos sobre o movimento organizado das mulheres. Parte do discurso que nega as diferenças de gênero no Itamaraty é pautado na ideia de que algumas diplomatas ‘só querem ter uma promoção mais fácil’” (p. 275)

Para consolidar essas práticas, recomenda-se a publicação de decretos que estabeleçam formalmente os novos procedimentos, com prazos de implementação e auditorias anuais por comissões de gênero, garantindo não apenas a realização, mas também a aferição contínua do impacto dessas medidas na redução das disparidades de promoção entre homens e mulheres.

A carreira de diplomata impõe mobilidade frequente, longas jornadas presenciais e disponibilidade constante, que impactam significativamente as diplomatas mães. Para que as diplomatas possam exercer a maternidade sem prejuízo de sua progressão de carreira, é imprescindível institucionalizar mecanismos de conciliação entre vida profissional e pessoal.

Um primeiro conjunto de medidas envolve a formalização do teletrabalho para servidores em missão no exterior e em Brasília. Diversos países já implementam regimes híbridos ou totalmente remotos: o Reino Unido, por exemplo, prevê opções de *home office* para oficiais que não estejam em funções de segurança sensível. No Itamaraty, a adoção de normas claras de teletrabalho, com prazos mínimos de permanência em gabinetes e autorização semestral de trabalho remoto para quem tenha filhos menores, reduziria a necessidade de deslocamentos contínuos e permitiria maior flexibilidade para diplomatas que são mães.

Em segundo lugar, a implantação de creches em postos estratégicos e o custeio de educação de dependentes no exterior são práticas recomendadas pelo relatório da OIT e já são uma reivindicação constante do Sindicato dos servidores MRE. Além disso, o *Canada's Gender-Based Analysis Plus (GBA+) Dashboard* demonstra a importância de coletar dados sobre licenças parentais e uso efetivo das políticas de cuidado infantil. No Canadá, 68% das funcionárias federais reportaram que o subsídio de creche foi decisivo para sua permanência após a maternidade. A replicação desse modelo no Itamaraty exigiria orçamento dedicado para creches embaixada por embaixada e convênios com escolas internacionais.

Finalmente, recomenda-se estender a duração da licença-paternidade para igualar a licença-maternidade, sinalizando que o cuidado infantil é responsabilidade compartilhada, e regulamentar um prazo de remoção superior a 60 dias, permitindo planejamento prévio de mudanças. A Cartilha da ONU Mulheres destaca que licenças parentais iguais e flexibilidade na realocação são práticas essenciais para a equidade de gênero em serviços públicos internacionais.

Integradas a um plano setorial com metas claras de adesão e indicadores de uso, essas medidas podem transformar o “custo de oportunidade” da maternidade em um componente reconhecido e apoiado pela instituição.

A teoria da performatividade de gênero desenvolvida por Judith Butler sustenta que o gênero não é um atributo essencial, mas um efeito reiterado por atos e discursos que tornam a masculinidade ou a feminilidade aparente como naturais (Butler, 1990). No Itamaraty, esse mecanismo manifesta-se em rituais cotidianos (cerimônias, fórmulas de tratamento, *dress codes* e até na disposição dos assentos em recepções) que reiteram a figura do diplomata “sério, discreto e hierarquicamente distante”, atributos historicamente associados ao masculino. Ao serem repetidos sem contestação, esses gestos transformam a masculinidade em padrão profissional invisível, enquanto a presença feminina surge como exceção tolerada ou objeto de curiosidade.

A linguagem institucional reforça esse processo: conforme Balbino (2011), o exercício da representação externa exige do diplomata um controle estrito das aparências, pois “as aparências são requisitos do exercício da diplomacia” e a hierarquia deve ser “rigorosamente observada”. Do ponto de vista de Butler, esse “fazer-ser homem” do corpo diplomático é um ato performativo que oculta sua própria artificialidade, permitindo que o privilégio pareça neutro. Assim, quando diplomatas mulheres adotam estilos de liderança assertivos, o mesmo comportamento é avaliado de modo diferente (como agressivo ou inadequado) porque contraria o *script* performativo que as associa à conciliação, à empatia e a temas “suaves” da política externa.

Atos de resistência (uso deliberado de pronomes flexivos em documentos, inclusão de narrativas e imagens de diplomatas mulheres nos espaços simbólicos do Ministério) têm potencial para desestabilizar essa norma. Ao expor a “costura” do gênero, tais intervenções provam que o padrão masculino não é dado, mas construído. Para que tais práticas se consolidem, entretanto, é necessário que o Itamaraty reconheça formalmente o caráter

performativo de sua cultura organizacional, revise protocolos que naturalizam a exclusão e legitime formas plurais de exercer a autoridade diplomática.

No cotidiano do Itamaraty, a iniquidade de gênero se reproduz por meio de interações sutis, porém persistentes. Relatos de diplomatas apontam que comentários depreciativos, piadas sobre a “inadequação” feminina a temas de “alta política” e a infantilização de opiniões técnicas continuam comuns nos corredores do Itamaraty (Teixeira; Steiner, 2017). Balbino (2018) descreve essa dinâmica como uma “masculinização estratégica” do ambiente: o assédio moral, muitas vezes disfarçado de cobrança de desempenho, desqualifica o trabalho da mulher por seu sexo, aparência ou condição de mãe.

O resultado é um ciclo que penaliza o comportamento feminino qualquer que seja a escolha adotada. Quando adotam postura assertiva, as diplomatas são tachadas de “agressivas”; quando modulam o discurso, são vistas como pouco comprometidas e, por isso, menos merecedoras de chefias (Rosa; Barasuol; Dalmaz, 2021). Pesquisas de percepção mostram a dissociação entre a experiência masculina e feminina na carreira: 54% dos homens afirmam não perceber diferença de tratamento, ao passo que 85% das mulheres relatam vivenciar discriminação, citando sobretudo preconceito de gênero e dificuldades ligadas à maternidade. Esse contraste evidencia a “cultura do silêncio”: quem denuncia práticas abusivas corre o risco de ser rotulado como “problemática” e inviabilizar futuras promoções, o que desencoraja a busca de canais formais de reparação (Corá et al., 2018).

Finalmente, este capítulo demonstrou que, mesmo diante de pressões internacionais, inovações pontuais e mobilização interna de diplomatas, a cultura institucional e o sistema de promoções do Itamaraty continuam a reproduzir a masculinidade como norma e a filtrar a ascensão feminina. Ao integrar as análises históricas e políticas dos capítulos anteriores, fica evidente que a paridade de gênero na diplomacia do Brasil depende de uma mudança estrutural que alinhe transparência, metas interseccionais e transformação simbólica.

## 6 CONCLUSÃO

A pesquisa desenvolvida examinou a persistente sub-representação das mulheres na diplomacia brasileira, investigando as dimensões históricas, normativas, institucionais e culturais que moldam esse cenário. Reconstruiu-se o percurso regulatório do ingresso feminino desde 1918, analisaram-se séries estatísticas de pessoal de 1970 a 2025 e avaliaram-se políticas internas de igualdade de gênero, cotejando-as com referenciais feministas e experiências estrangeiras comparáveis.

Os objetivos delineados foram integralmente cumpridos. O trabalho identificou e sistematizou as barreiras institucionais, como critérios de promoção pouco transparentes, ausência de metas vinculantes e alocação de postos estratégicos por redes informais, e as barreiras culturais, expressas na naturalização da masculinidade como padrão de excelência profissional. Ademais, mapearam-se a evolução quantitativa da presença feminina por classe hierárquica e os efeitos limitados de iniciativas pontuais, como cotas informais e comissões de assédio.

Dessa forma, constatou-se que a pergunta de pesquisa (quais barreiras institucionais e culturais têm impedido a plena ascensão das mulheres na carreira diplomática brasileira, mesmo após o fim das restrições legais de acesso?) encontra resposta na combinação de requisitos de mérito subjetivos, redes homossociais masculinas e falta de mecanismos de acompanhamento e responsabilização das políticas de igualdade.

Observou-se, em síntese, que: a participação feminina avançou lentamente, alcançando 23% do quadro total e 18% dos cargos de chefia em 2025, mas sem tendência de convergência próxima ao equilíbrio de gênero; instrumentos normativos recentes carecem de orçamento, indicadores e auditoria, o que fragiliza sua eficácia; modelos de avaliação de desempenho baseados em patronagem e disponibilidade para remoções prolongadas penalizam desproporcionalmente as diplomatas, sobretudo nos períodos de conciliação trabalho-família; experiências internacionais bem-sucedidas indicam que planos institucionais com metas graduais e matrizes objetivas de competência produzem resultados sustentáveis.

O estudo contribui ao oferecer um panorama histórico-estatístico e ao integrar conceitos de performatividade de gênero, violência simbólica e patriarcado à análise do Itamaraty, ampliando o diálogo entre Relações Internacionais e Estudos de Gênero no Brasil. Também apresenta diretrizes de política pública factíveis que podem apoiar gestores e legisladores na formulação de ações afirmativas robustas.

Entre as limitações, destaca-se a ausência de entrevistas, opção tomada para privilegiar fontes oficiais, mas que restringiu a dimensão subjetiva das experiências femininas; ademais, lacunas nos registros anteriores a 1970 impuseram cautela na comparação de longos períodos.

Para pesquisas futuras, recomenda-se: aprofundar a análise qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com diplomatas de diferentes gerações; explorar recortes interseccionais, considerando raça, classe e orientação sexual; realizar estudos comparativos com serviços exteriores latino-americanos; e monitorar a implementação dos planos institucionais de igualdade, avaliando seus impactos em horizonte plurianual.

Esses desdobramentos poderão refinar o entendimento sobre as dinâmicas de gênero nas burocracias de Estado e subsidiar a construção de uma diplomacia brasileira mais diversa, legítima e efetiva.

## REFERÊNCIAS

**ASSOCIAÇÃO DOS DIPLOMATAS BRASILEIROS (ADB).** Pesquisa “Perfil sociográfico e estudo de carreira da diplomacia brasileira”. Brasília: ADB, 2023. Disponível em: <https://adb.org.br/comunicacao/noticias/pesquisa-perfil-sociografico-e-estudo-de-carreira-da-diplomacia-brasileira>. Acesso em: 5 maio 2025.

**BALBINO, Viviane Rios.** *Diplomata: substantivo comum de dois gêneros – um estudo sobre a presença das mulheres na diplomacia brasileira*. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão (FUNAG), 2011. ISBN 978-85-7631-322-9. Disponível em: <https://funag.gov.br/biblioteca-nova/produto/1-57-diplomata-substantivo-comum-de-dois-generos-um-estudo-sobre-a-presenca-das-mulheres-na-diplomacia-brasileira>. Acesso em: 5 maio 2025.

**BALBINO, Viviane Rios.** *Terá a paz rosto de mulher? Uma perspectiva brasileira para os 20 anos da agenda de mulheres, paz e segurança do Conselho de Segurança das Nações Unidas*. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão (FUNAG), 2022. ISBN 978-85-7631-866-8. Disponível em: <https://funag.gov.br/biblioteca-nova/produto/1-1195>. Acesso em: 15 jun. 2025.

**BOURDIEU, Pierre.** *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2003.

**BRANDÃO, Luciana; AMARAL, Ticiane; EUZEBIO, Douglas Fabian; GREGÓRIO, Airton.** As mulheres no Itamaraty: as reformas do Ministério das Relações Exteriores à luz da teoria feminista. *Monções: Revista de Relações Internacionais da UFGD*, Dourados, v. 6, n. 11, p. 281–304, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.30612/rmufgd.v6i11.6920>. Acesso em: 5 maio 2025.

**BRASIL.** *Código Civil de 1916*. Decreto nº 3.071, de 1º de janeiro de 1916. Institui o Código Civil dos Estados Unidos do Brasil. *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro, 5 jan. 1916.

**BRASIL.** *Decreto nº 24.113, de 12 de abril de 1934*. Approva o regulamento do pessoal do Ministério das Relações Exteriores. *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro, 17 abr. 1934.

**BRASIL.** Decreto-Lei nº 69, de 21 de novembro de 1966. Dispõe sobre o provimento dos cargos do Ministério das Relações Exteriores e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 22 nov. 1966.

**BRASIL.** *Decreto-Lei nº 791, de 14 de outubro de 1938*. Dispõe sobre o provimento dos cargos do Ministério das Relações Exteriores. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 17 out. 1938.

**BRASIL.** *Decreto-Lei nº 9.202, de 24 de abril de 1946*. Dispõe sobre o provimento dos cargos do Ministério das Relações Exteriores e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro, 25 abr. 1946.

**BRASIL.** Decreto-Lei nº 2.234, de 19 de janeiro de 1985. Dispõe sobre o regime jurídico dos cargos do Serviço Exterior Brasileiro e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 21 jan. 1985.

**BRASIL.** *Lei nº 2.171, de 29 de novembro de 1954.* Dispõe sobre o provimento dos cargos do Ministério das Relações Exteriores e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Rio de Janeiro, 30 nov. 1954.

**BRASIL.** *Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014.* Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 jun. 2014.

**BRASIL. Ministério das Relações Exteriores.** *Participação de mulheres no Serviço Exterior Brasileiro: boletim estatístico.* 4. ed. Brasília: MRE, 27 fev. 2025. Disponível em: <https://sinditamaraty.org.br/images/Boletim-estat%C3%ADstico---mulheres-no-SEB-4a-edi%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 5 maio 2025.

**CANADÁ.** Women and Gender Equality Canada. *Gender-based Analysis Plus: 2023–24 Departmental Results Report.* Ottawa: Women and Gender Equality Canada, 2024. Disponível em: <https://www.canada.ca/content/dam/canada/tbs-sct/documents/reports-rpts/2023-2024/women-gender-equity/wage-gba-plus-2023-24-en.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2025.

**CORÁ, Camilla et al.** Progressão funcional das mulheres diplomatas no Ministério das Relações Exteriores. *LexCult: revista eletrônica de direito e humanidades*, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 102–125, set. 2018. ISSN 2594-8261. Disponível em: <https://lexcultccjf.trf2.jus.br/index.php/LexCult/article/view/69>. Acesso em: 15 jun. 2025. DOI: <https://doi.org/10.30749/2594-8261.v2n2p102-125>.

**CUNHA, Vasco Leitão da.** Aparte de Vasco Leitão da Cunha em reunião da Comissão. *Comissão de Estudos e Elaboração Final do Projeto de Reforma do Ministério das Relações Exteriores.* Ata da reunião de 30 mar. 1953. Rio de Janeiro: Ministério das Relações Exteriores. Arquivo CPDOC. Fundo AAS, da I 1952.05.22.

**DAHLERUP, Drude; FREIDENVALL, Lenita.** Quotas as a ‘fast track’ to equal representation for women: why Scandinavia is no longer the model. *International Feminist Journal of Politics*, v. 7, n. 1, p. 26–48, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1080/1461674042000324673>. Acesso em: 15 jun. 2025.

**FARIA, Vanessa Dolce de; BALBINO, Viviane Rios.** *Uma política externa feminista para o Brasil: desafios e possibilidades.* [S. l.], nov. 2022. Disponível em: <https://img1.wsimg.com/blobby/go/22800fab-ef46-479e-bdfc-c62211c5ba73/downloads/ADICIONAR%203.pdf?ver=1724948258419>. Acesso em: 15 jun. 2025.

**FARIA, Vanessa Dolce de; FALEIRO, Audo Araújo.** *Mulheres na diplomacia brasileira.* Publicado em: 3 ago. 2022. Disponível em: <https://republica.org/emnotas/conteudo/mulheres-na-diplomacia-brasileira/>. Acesso em: 5 maio 2025.

**FRANÇA.** Ministère de l’Europe et des Affaires étrangères. *Plan d’action pour l’égalité femmes-hommes 2024–2026.* Paris: Ministère de l’Europe et des Affaires étrangères, 2023. Disponível em: <https://www.diplomatie.gouv.fr/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

**FRIAÇA, Guilherme José Roeder.** *Mulheres diplomatas no Itamaraty (1918-2011): uma análise de trajetórias, vitórias e desafios*. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão (FUNAG), 2018. ISBN 978-85-7631-766-1. Disponível em: <https://funag.gov.br/biblioteca-nova/produto/1-265-mulheres-diplomatas-no-itamaraty-1918-2011-uma-analise-de-trajetorias-vitorias-e-desafios>. Acesso em: 5 maio 2025.

**GOVERNO DO CANADÁ.** *Departmental Results Report 2023: Gender-based Analysis Plus & Gender Budgeting Act*. Ottawa: Women and Gender Equality Canada, 2023. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/women-gender-equality.html>. Acesso em: 15 jun. 2025.

**HOLLANDA, Heloisa Buarque de (org.).** *Pensamento feminista brasileiro: formação e contexto*. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019.

**MALTCHIK, Roberto.** Itamaraty adota ação afirmativa para mulheres na 2ª fase do concurso de diplomata. *Jota*, 16 jul. 2024. Disponível em: <https://www.jota.info/executivo/itamaraty-adota-acao-afirmativa-para-mulheres-na-2a-fase-do-concurso-de-diplomata>. Acesso em: 15 jun. 2025.

**MENDES, Ana Magnólia; DUARTE, Fernanda Sousa.** *Riscos psicossociais relacionados ao trabalho no Itamaraty: análise clínica do prazer e sofrimento no trabalho*. Brasília: Sinditamaraty; Universidade de Brasília, 2017. Disponível em: [https://sinditamaraty.org.br/images/Relat%C3%B3rio\\_31-03-2017.pdf](https://sinditamaraty.org.br/images/Relat%C3%B3rio_31-03-2017.pdf). Acesso em: 15 jun. 2025.

**MESQUITA, Thais; FRIAÇA, Guilherme José Roeder (orgs.).** *Diplomatas: sete trajetórias inspiradoras de mulheres diplomatas*. Brasília, DF: Fundação Alexandre de Gusmão (FUNAG), 2023. ISBN 978-85-7631-970-2. Disponível em: <https://funag.gov.br/biblioteca-nova/produto/1-1231>. Acesso em: 5 maio 2025.

**ONU MULHERES.** *Manual de estatísticas de gênero: uso de estatísticas de gênero para apoiar o monitoramento e a implementação dos ODS*. Brasília: ONU Mulheres, 2017. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2017/10/Manual-Estatisticas-Genero-ODs.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2025.

**ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO.** *Global Mobility and Family Support: Challenges and Practices in International Assignments*. Genebra: ILO, 2020. Disponível em: [https://www.ilo.org/global/research/publications/WCMS\\_734455/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/research/publications/WCMS_734455/lang--en/index.htm). Acesso em: 15 jun. 2025.

**REINO UNIDO.** Civil Service. *Civil Service Diversity & Inclusion Strategy 2022–2025*. London: Cabinet Office, 2022. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications>. Acesso em: 15 jun. 2025.

**ROSA, M. A.; BARASUOL, F. B.; DALMAZ, M.** Desigualdade de gênero na carreira diplomática brasileira. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, Lajeado, RS, 2021.

**SAFFIOTI, Heleieth I. B.** Gênero, patriarcado, violência. In: BLAY, Eva Alterman (org.). *Violência de gênero: a construção de um campo teórico e de investigação*. São Paulo: Editora 34/FAPESP, 2003. p. 117–142.

**SAFFIOTI, Heleieth I. B.** Violência de gênero: o lugar da práxis na construção da subjetividade. In: HOLLANDA, Heloisa Buarque de (org.). *Pensamento feminista brasileiro: formação e contexto*. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019. p. 277–291.

**SANTOS DO AMPARO, Gabrielly Almeida; MOREIRA, Julia Bertino.** A diplomacia não tem rosto de mulher: o Itamaraty e a desigualdade de gênero. *Meridiano 47 - Journal of Global Studies*, Brasília, DF, v. 22, 2021. DOI: 10.20889/M47e22001. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/MED/article/view/32441>. Acesso em: 5 maio 2025.

**SOARES DE AGUIAR, Bruna; DRUMOND, Paula; REBELO, Tamyá.** Políticas externas feministas em perspectiva: tendências e debates. 2024. Observatório de Política Externa Feminista Inclusiva.

**TEIXEIRA, Mariana Cockles; STEINER, Andrea Quirino.** As mulheres na carreira diplomática brasileira: considerações sobre admissão, hierarquia e ascensão profissional. *Monções: Revista de Relações Internacionais da UFGD*, Dourados, v. 6, n. 11, p. 250–280, set. 2017. DOI: <https://doi.org/10.30612/rmufgd.v6i11.6918>.