ISSN 2175-2052
MUNDORAMA
Divulgação Científica em Relações Internacionais

This material is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License - Este material está licenciado sob uma Licença Creative Commons Attribution 4.0.

As mulheres na carreira diplomática brasileira: uma análise do ponto de vista da literatura sobre mercado de trabalho e gênero, por Rogério Farias & Géssica Carmo

mundorama.net /

14/01/2016

Em abril de 2012, na cerimônia de formatura da turma 2010-2012 do Instituto Rio Branco (IRBr), a oradora assumiu o pódio para proferir seu discurso. Foi um histórico – e incomum – pronunciamento. Calmamente, ela apresentou o sentimento de muitos colegas:

Entre os 108 diplomatas que hoje se formam, encontramos menos diversidade de origem, de raça, de gênero, de crença, de classe social, de orientação sexual do que gostaríamos. Faltam mulheres, índios, negros, deficientes. A diversidade característica da população brasileira ainda não se reflete na participação política, tampouco na formação do quadro diplomático. Se houve avanços, e certamente houve, admitamos que não foram suficientes. Ainda somos um ministério majoritariamente branco e masculino.[1]

O desabafo da diplomata reflete uma conscientização maior do Itamaraty sobre como as desigualdades da sociedade brasileira são reproduzidas no seio do aparato estatal. Observando países mais igualitários no exterior, apoiando um sistema de regras internacional voltado para a promoção dos direitos humanos e com a confiança de que as estruturas decisórias são mais permeáveis a demandas reformistas, uma nova geração de servidores tenta, atualmente, mudar um órgão considerado por muitos como vetusto e avesso a novidades.[2]

Como a oradora indicou, há inegáveis avanços da mulher no órgão, refletindo um movimento mais geral da sociedade contemporânea. Hoje, aliás, pode-se dizer que muitas barreiras visíveis à igualdade já foram derrubadas. As mulheres têm respondido a esse novo ambiente. Hoje, elas têm desempenho acadêmico melhor que os homens em 64 países. Um estudo recente sobre universitários americanos indicou não só que a diferença de salários logo após a formatura diminuiu, mas também que em 29 de 73 profissões distintas elas têm rendimentos superiores aos homens. As mulheres já são 21% dos parlamentares em todo o mundo e, na América Latina, seis elegeram-se presidente entre 1990 e 2011. Se, em 1990, ocupavam 9% dos cargos ministeriais, em 2006 essa proporção chegou a 17%. No Brasil, a participação feminina no ensino superior excede a masculina e profissões anteriormente dominadas por homens, como direito, medicina e engenharia, agora já contam com maior presença feminina. Entre 1985 e 1995, o crescimento das mulheres na força de trabalho no país foi de 63%.[3]

Essas mudanças também afetaram a composição da diplomacia profissional no mundo e no Brasil. Os países mais avançados são os nórdicos em termos de proporção da atuação feminina. O salto foi incrível. Na Dinamarca, de 2 % (1991) para 17 % (2010); na Finlândia, de 6,9 % (1997) para 27,4 % (2007); na Islândia, de 5 % (1995) para 14 % (2008); na Noruega, de 8,5 % (1995) para 30 % (2009); e Suécia, de 8 % (1992) para 27 % (2010).[4] Na França, em 2013, 25 dos seus 180 embaixadores eram mulheres – uma elevação de 40% em quatro anos.[5] Na Alemanha, se, em 1980, eram 8% da carreira, em 2003 alcançaram 22%; na Áustria, o salto foi de 10% para 21% no período que vai de 1994 a 2001.[6] No Reino Unido, 53% dos servidores recrutados em 2012 eram mulheres. [7] Nos EUA, as mulheres eram 1/3 de todos os embaixadores em 2006. Na Coréia do Sul, em 1992, as mulheres eram 3,2% dos candidatos à carreira; em 2009, alcançaram 47%.[8] Em Portugal, antes de 1974, era impensável ter mulheres diplomatas. Hoje, apesar das limitações, elas já estão presentes no Palácio das Necessidades. No Brasil, segundo dados do Portal da Transparência de junho de 2015, as mulheres eram 22,88% dos diplomatas. Os avanços, atualmente, ultrapassam as fronteiras

estatais. Há sinais de um início de diálogo transnacional sobre o tema. Em outubro de 2004, por exemplo, foi celebrado em Strasbourg o primeiro seminário internacional sobre mulher e diplomacia.[9] Em março de 2016, no encontro da International Studies Association em Atlanta, haverá uma mesa só para debater a a relação entre gênero e diplomacia.

Este artigo é mais uma contribuição da série "Filhos da Democracia", cuja atenção é voltada primordialmente para os diplomatas brasileiros que acederam ao Itamaraty após 1985. Nosso foco será a situação da mulher na carreira. Um dos desafios que afetam o exame desse tema é a carência de dados. Como forma de contornar esse problema, este trabalho demandou denso estudo quantitativo da base de dados que atualmente confeccionamos sobre a carreira diplomática.[10] De forma suplementar, para testar várias hipóteses da literatura sobre profissões não-tradicionais, extraímos e organizamos os dados dos 4.245 servidores que tinham como órgão superior de lotação o Ministério das Relações Exteriores em junho de 2015 – de um total de 793.178 servidores federais. Infelizmente, os dados disponibilizados não indicam se o servidor é homem ou mulher. Tivemos, então, de atribuir o gênero a cada um.[11] Em uma terceira base de dados, organizamos vários dos quadros de acesso de promoção e, por fim, fizemos um levantamento das seleções de candidatos para as carreiras do órgão. As fontes foram coletadas do Diário Oficial da União, dos Relatórios do Ministério das Relações Exteriores, dos Anuários de Pessoal, de documentos disponíveis nos arquivos e bibliotecas do órgão no Rio de Janeiro e em Brasília e outros consultados em decorrência de solicitação pela Lei de Acesso a Informação. Carecemos de informações mais sistemáticas sobre a percepção dos servidores do ministério sobre a questão de gênero. Uma boa saída seria a utilização de *surveys*, mas diante dos obstáculos metodológicos para se realizar um estudo adequado, optamos por não o fazer.[12]

Da mesma forma que nas contribuições anteriores, coletamos informações de outros serviços exteriores, de maneira a poder avaliar a situação brasileira dentro de um contexto global. Esforçamo-nos, ademais, para integrar a questão dentro de uma literatura mais ampla sobre a evolução da mulher no mercado de trabalho contemporâneo. A comparação com outros países foi conduzida com muita cautela, especialmente pelas características específicas do serviço exterior e do mercado de trabalho brasileiros. Mesmo assim, há aproximações interessantes.[13] Outros aspectos, como veremos, são peculiares à situação brasileira e devem ser levados em conta ao comparar com outras instâncias.

A despeito de trabalharmos somente a questão de gênero, entendemos que ela não é a única relevante quando pensamos no mercado de trabalho – como bem indicou o discurso da oradora da turma de 2010. Ademais, ser mulher não abrange a totalidade de uma identidade e tampouco as mulheres compreendem um grupo homogêneo. Segundo pesquisas recentes, mulheres que se identificam como racialmente ou etnicamente diferentes da maioria de seus colegas de trabalho tem menor probabilidade de serem promovidas e de conseguirem mentores de alto nível. Elas sentem-se limitadas em decorrência de não receberem tarefas com maior visibilidade e tem maior probabilidade de reduzir suas aspirações profissionais.[14] Outra questão importante é que nossa contribuição se limita à carreira diplomática. Não avaliamos, desse modo, as outras carreiras do Itamaraty, que provavelmente possuem desafios até mais graves nesse tema. Consideramos, desse modo, que nosso trabalho faz parte de um tema mais amplo, associado à diversidade e a uma cultura inclusiva. Infelizmente, pelo fato de não existir informação adequada sobre o perfil racial e outras características da força de trabalho do Itamaraty, não poderemos examinar essa relevante questão em todas as suas facetas.[15]

Este artigo se insere em uma literatura mais ampla de compreensão do papel da mulher na diplomacia. No Brasil, o primeiro texto sobre o assunto data de 1931 e, no plano internacional, uma produção sistemática existe desde a década de 1970.[16] Também consideramos vários trabalhos essenciais para a compreensão do papel da mulher na diplomacia brasileira. Gostaríamos de destacar, aqui, cinco autores-diplomatas: Viviane Rios Balbino, Guilherme Friaça, Laura Delamonica, Melina Maia e Tainá Alvarenga.[17] Este artigo é um complemento a essa literatura em três aspectos. O primeiro é a utilização de nossa base de dados, com informações sobre seleções públicas de servidores do Ministério das Relações Exteriores brasileiro desde o início do século XX e, com maior precisão, a carreira de todos os diplomatas brasileiros de 1930 a 2010.[18] São 2.556 referências, 392 das quais de mulheres. Estudamos outros serviços exteriores, tentando compreender, ainda que de maneira limitada, a situação da diplomata em perspectiva comparada. Por fim, tentamos examinar a questão utilizando a literatura mais contemporânea sobre a integração feminina em atividades profissionais de alto nível em organizações altamente hierárquicas. Convém notar que a nossa base de dados ainda não está finalizada e a literatura, em muitos aspectos, é contraditória, razão pela qual despendemos grande esforço para encontrar as tendências dominantes.

Sabemos ser esse um tema delicado. Quando iniciamos a redação do texto, em julho de 2015, a questão era pouco discutida fora do órgão. Recentemente, em decorrência de matérias na imprensa, ocorreu uma explosão de comentários, muitos radicais, dentro e fora do ministério.[19] Não é sem razão. Como Dan Kahan, de Yale, apresentou em artigo, ao observar o mundo somos movidos menos pelo cuidadoso exame da evidência do que pelas nossas crenças e por nossas identidades.[20] A questão da mulher no mercado de trabalho, infelizmente, faz parte de um conjunto de temas (aquecimento global, intervenção do Estado na economia, aborto, e outros) propensos à análise de evidência empírica de acordo com pré-disposições cognitivas.

Os resultados da nossa pesquisa nos surpreenderam do ponto de vista positivo e negativo. Há avanços reais na presença feminina. Por outro lado, há indicações de que ainda existem obstáculos à igualdade de gênero. Nosso exame leva a várias conclusões:

1. As mulheres são, hoje, em média, 40% dos candidatos do concurso, mas menos de 25% dos que passam. Indicamos várias hipóteses sobre a origem dessa situação, mas são necessários mais dados e métodos mais sofisticados para a apresentação de explicações mais plausíveis;
2. Projetando o ritmo de entrada de 1954 a 2010 para o futuro, somente em 2066 se chegaria à igualdade na acessão;
3. Observando a colocação nas seleções, identificamos que ela é praticamente igual, com leve superioridade masculina;
4. A distribuição da origem geográfica do nascimento é quase idêntica. A diferença maior está na concentração maior da cidade de nascimento das mulheres.
5. Do ponto de vista educacional, as mulheres que acederam antes de 1985 eram proporcionalmente mais bem formadas que seus colegas. Elas também trouxeram para o órgão uma experiência acadêmica mais diversificada, especialmente em letras e, hoje, em relações internacionais. Hoje, elas vêm mais da Universidade de Brasília e proporcionalmente têm mais pós-graduação que seus colegas. É de se esperar que, em breve, a proporção delas com alguma produção bibliográfica supere a dos homens.
6. Em sua primeira lotação, as mulheres proporcionalmente, ainda que pouca diferença, atuam mais em locais de grande prestígio, como o gabinete do ministro ou a Secretaria Geral. Não haveria, aqui, a situação de “guetos rosas”. Isso, no entanto, só leva em consideração a carreira diplomática – uma visão limitada do órgão;
7. As mulheres em média demoraram mais para ter sua primeira remoção, mas a diferença após 1985 foi mínima. Do ponto de vista regional, elas são removidas para as mesmas localidades que os homens, mas vão proporcionalmente menos para os postos de maior prestígio e ficam menos tempo de suas carreiras no exterior;
8. Historicamente, as mulheres foram menos chamadas para atuar fora do órgão em posições de prestígio. Hoje, no entanto, essa diferença é praticamente inexistente;
9. Há grande diferença do número e do tempo médio das licenças para tratamento de assuntos particulares. Mulheres, mesmo hoje, se afastam temporariamente da carreira mais que seus colegas. Isso, de acordo com a literatura, pode ocasionar problemas;
10. O Itamaraty tem privilegiado as mulheres no quadro de acesso e nas promoções nos níveis mais elevados da carreira. Nas últimas décadas, o maior gargalo foi a promoção para ministra de segunda classe;
11. Utilizando os dados dos servidores já desligados, percebemos que a distância das medianas do tempo de carreira é elevada (380 meses para mulheres e 452 meses para os homens), provavelmente ligada à legislação previdenciária. Há uma gritante diferença no estágio em que ocorreram tais desligamentos. 66% das mulheres desligaram-se na posição de terceira secretária à conselheira, enquanto só 38% dos homens se desligaram em posição equivalente. É pouco provável que essa situação permaneça no futuro;
12. Analisando dados de junho de 2015, percebemos que as mulheres estão em posição de chefia em proporção maior do que sua participação na carreira em vários níveis;
13. A diplomacia pode ser considerada uma profissão “não-tradicional” do ponto de vista das relações de gênero, o que implica desafios particulares na gestão dos seus recursos humanos, do recrutamento da mão-de-obra mais qualificada ao cotidiano de seus servidores no Brasil e no exterior. Segundo pesquisa de outros serviços exteriores, há desafios para as mulheres que não se apresentam da mesma forma para os homens;
14. As regras informais e premissas determinando o que é “meritocracia” são socialmente constituídas. Pesquisas indicam que, no caso de profissões não-tradicionais, essa definição não é associada necessariamente à elevação da eficiência e ao alcance dos objetivos organizacionais e tende a prejudicar as mulheres. Há evidência de que o Itamaraty enfrenta desafios nesse quesito;

Essa contribuição beneficiou-se das críticas e dos comentários de vários colegas, muitos da carreira do serviço exterior brasileiro. Acreditamos que esse artigo apresenta uma visão equilibrada diante da evidência e da literatura disponíveis.

A mulher na diplomacia brasileira: uma análise quantitativa

O ritmo de entrada das mulheres no órgão é um dado muito importante. Apesar de haver indicações de que uma mulher tenha atuado informalmente na revisão das memórias apresentadas pelo Brasil na arbitragem da Guiana, foi somente em 1918 que oficialmente uma mulher, Maria José de Castro Rebello Mendes, entrou no órgão, tornando-se a primeira servidora pública brasileira a passar por um concurso de provas.[21] Quando assumiu, era a única mulher dos setenta e três servidores da Secretaria de Estado

do Ministério das Relações Exteriores. De 1918 a 1937, oitenta e sete mulheres trabalharam em diversas posições no órgão. Neste último ano, sete estavam no corpo consular.[22] Com a conclusão do processo da unificação das carreiras consular e diplomática, em 1938, algumas delas foram transferidas para a carreira diplomática, mas a entrada de novas servidoras foi proibida. Em 1945 ocorreu breve suspensão da proibição, que foi reintroduzida em 1946, com só uma mulher acedendo nesse período. Somente em 1954 foi derrubada a política discriminatória de forma definitiva. No ano seguinte, as mulheres foram 9 de 91 candidatos ao vestibular do Instituto Rio Branco (IRBr).[23]

Na Tabela 1 apresentamos informações sobre a "taxa de sucesso" de homens e mulheres – número dos que conseguiram passar no concurso dividido pelo número de candidatos, de acordo com o gênero. A tabela demonstra que, no passado, o grupo de mulheres que se candidatava era diminuto e poucas conseguiam entrar no órgão. Nessa época, no entanto, eram proporcionalmente mais bem-sucedidas do que os homens. Depois de 1981/1982, isso não mais ocorreu. Os homens, além de serem maioria nas seleções (vestibular e, depois concurso), foram proporcionalmente mais bem-sucedidos. O gráfico abaixo demonstra algo mais intrigante. O grande salto para a participação feminina nas inscrições dos certames ocorreu na segunda metade da década de 1970, saindo do patamar de cerca de 25% dos candidatos para perto de 40%. Mesmo com essa elevação, percebe-se uma estagnação da presença feminina em 25%. Essa proporção é baixa para padrões internacionais. Mesmo o México, cujo serviço exterior se assemelha ao Brasil em alguns aspectos, teve mais candidatas mulheres do que homens já em 1999 e, em 2002, 38% dos seus terceiros secretários eram mulheres.[24] O gráfico também demonstra grave falta de correspondência entre a proporção de mulheres candidatas e as que conseguiam ser aprovadas nos vestibulares e nos concursos, notadamente após a seleção de 1972/73. Considerando o período de 2003 a 2013, os homens foram em média 60% dos candidatos e 74% dos empossados, enquanto as mulheres foram em média 40% dos candidatos e 26% dos empossados. O que explicaria tal situação?

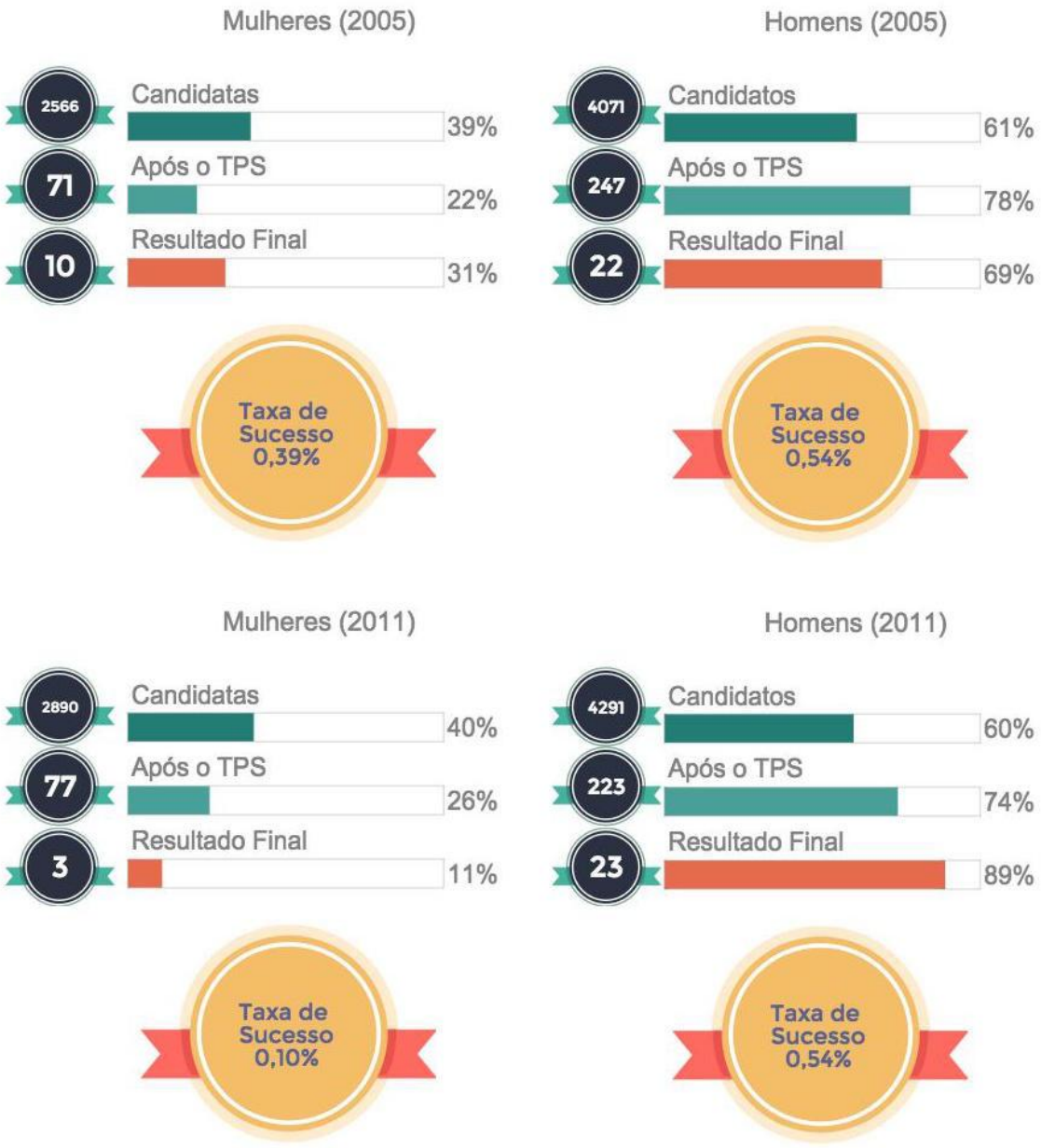
Primeiro, devemos analisar o processo de recrutamento. Hoje, há numerosos estudos apontando que a formulação de questões em provas não é neutra, e tende a favorecer candidatos com características específicas. A prova mais estudada é a que serve para a entrada no sistema universitário americano – o SAT. Apesar de as mulheres sistematicamente terem melhor desempenho durante todo o segundo grau (*high school*) e período universitário, elas consistentemente recebem notas menores que estudantes homens no SAT, mesmo levando em conta características demográficas, renda familiar, educação dos pais, posição na classe, tamanho da escola e outros fatores. O próprio mecanismo de respostas fechadas tenderia a favorecer homens em detrimento de mulheres.[25] A percepção desse grave problema, no Estados Unidos, tem incentivado sérios reexames do processo seletivo e já levou 46% de faculdades e grande número de universidades a abandonar a obrigatoriedade do SAT no seu processo de seleção. Ao fazer um estudo de quatro anos de 33 instituições, William C. Hiss identificou que essa mudança teve grande impacto sobre a participação de minorias e mulheres no recrutamento.[26]

Um bom teste para avaliar o impacto da natureza da prova foi o fim da entrevista, após 2003. Esse tipo de avaliação poderia ser associado a questões subjetivas que prejudicam, em média, mais as mulheres do que os homens.[27] Os resultados ambivalentes. Agregando dados de 33 seleções em que as provas orais existiam e que as mulheres já poderiam participar e comparando com dados similares de 10 seleções sem provas orais, identificamos que, no primeiro caso, a taxa de sucesso feminina, mensurada pela divisão do número de mulheres que passaram pelo número de candidatas, foi de 3,5%, enquanto a masculina foi de 7%. No segundo, a proporção foi, respectivamente, de 0,6% e 1,3%, ou seja, a distância continuou o dobro. Essa análise, no entanto, seria inadequada pelo fato de só termos dados de quatro seleções nos vinte anos que antecederam a mudança (1983-2003). Ao observarmos somente essas quatro seleções, percebemos que a taxa de sucesso média feminina melhorou levemente. Ou seja, poderia ter ocorrido algum impacto do fim das entrevistas na taxa de sucesso feminina, demonstrando o efeito do processo seletivo sobre o sucesso feminino no concurso. Mas para se chegar essa conclusão, seria necessário ter mais dados das seleções ocorridas entre 1983 e 2003, além de métodos estatísticos mais sofisticados para desagregar o efeito de outras mudanças ocorridas no período – como o início da colaboração com o Centro de Seleção e de Promoção de Eventos (CESPE) da Universidade de Brasília (UnB), em 2002.

Outra hipótese seria a natureza da prova promovida pelo CESPE no Teste de Pré-Seleção, em que uma resposta errada anula uma certa. Um meta-estudo que analisa a performance universitária de estudantes de várias instituições, como MIT e Princeton, usando notas no SAT, identificou que, em contraposição a testes escritos, o formato de seleção de respostas, no caso, de múltiplas escolhas, sistematicamente prejudica as mulheres. O SAT, como o TPS do CESPE, tem uma taxa de penalidade voltada para reduzir o chute. Mas o "chute informado" tende a dar resultados positivos, e isso favorece mais homens do que mulheres. Isso porque, segundo dezenas de estudos sobre o assunto, elas são mais relutantes a se arriscarem nas respostas, enquanto homens sobrestimam sua probabilidade de sucesso, algo pelo qual são recompensados no sistema de avaliação. Isso é observado em outras áreas relacionadas à aversão ao risco e à ambiguidade, inclusive em decisões de investimento. A isso seriam adicionadas outras características que ocasionariam prejuízos maiores para as mulheres, como a ênfase sobre velocidade, o conteúdo simplista da redação, diferenças em autoconfiança com relação à prova, os efeitos negativos de sistemas competitivos e a vulnerabilidade diante de baixas expectativas.[28]

De acordo com essa literatura, portanto, haveria problemas graves no mecanismo de seleção para a carreira diplomática, que privilegiaria os homens em detrimento das mulheres logo na primeira fase, considerada o filtro mais importante. Há grande carência de dados e problemas metodológicos para identificar se isso realmente teria ocorrido. Ao buscar compreender o impacto das provas não-discursivas iniciadas em 1992 (e, pelo CESPE, em 2002), somos confrontados com a falta de dados de mais de quinze seleções, uma séria lacuna para qualquer desenho de pesquisa. Mesmo assim, podemos usar os dados disponíveis para fazer uma avaliação rudimentar se o TPS tende a privilegiar homens e se a natureza do concurso do CESPE como um todo pode levar a esse resultado.

No primeiro aspecto, examinamos a evolução do concurso em dois anos distintos, 2005 e 2011, que representam duas situações distintas. Como pode ser observado pelo infográfico abaixo, no primeiro ano, a redução da proporção de mulheres após o TPS e sua elevação após as provas discursivas indicaria uma confirmação da teoria – melhores em subjetivas e penalizadas na prova objetiva. Em 2011, no entanto, ocorreu uma progressiva diminuição feminina. Nos dois casos, as taxas de sucessos (N° de candidatos bem-sucedidos/N° de candidatos) de cada gênero são distintas, com os homens bem à frente.



Infográfico 1: Evolução dos concursos de 2005 e 2011.

Outro teste seria uma avaliação geral das provas do CESPE. A instituição elabora provas para outras carreiras e para o vestibular da UNB. Se a natureza da prova ocasionar algum prejuízo às mulheres, provavelmente esse aspecto seria visível em outras seleções. Em um primeiro passo, avaliamos sete seleções conduzidas pelo CESPE em 2011. Há certa variação, indo de 10,77% a 35,56%, todos os casos bem abaixo da média universitária feminina. Novamente não temos a concorrência de candidatos, o que

inviabiliza um estudo comparado da taxa de sucesso. Mesmo assim, admitindo uma composição de candidatos não tão diferente da carreira diplomática (40% feminina), a disparidade de resultados, de forma geral, reafirmaria a tese apresentada acima.

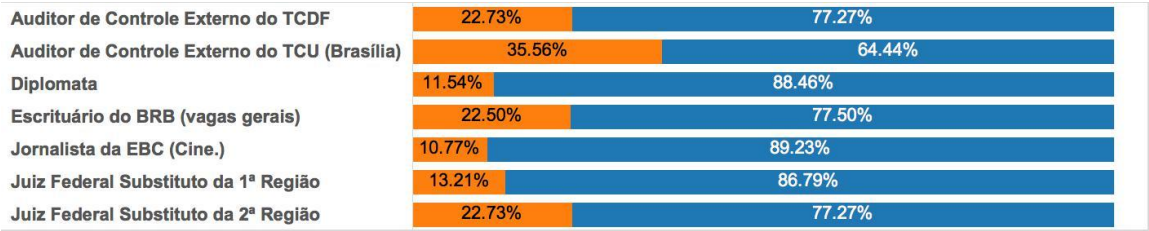


Figura 1: Participação feminina (laranja) nos resultados de concursos selecionados promovidos pelo CESPE em 2011.

Mas ao examinar o exame do vestibular, cujas provas têm modelo semelhante, estaríamos diante de situação diferente. Tabulamos, como exemplo, o resultado do vestibular do curso de Relações Internacionais da Universidade de Brasília, realizado pelo CESPE em 2011/2. Nessa seleção, foram 706 candidatos para 40 vagas na modalidade livre (concorrência de 17,65). Não temos dados sobre a composição de gênero dos candidatos, mas passaram 53% (26) mulheres e 47% (23) homens nessa modalidade. Para que a taxa de sucesso feminina fosse a mesma da mediada dos concursos para a carreira diplomática de 2003 a 2014 da nossa base (0,62%), elas teriam de ser 73% dos candidatos do vestibular, algo bastante improvável.[29] Mas uma análise somente do vestibular em Relações Internacionais é inadequada, pois o curso representou 17% dos diplomatas que tomaram posse entre 1995 (primeira turma após obrigatoriedade de ensino superior) e 2010. Analisando os cursos do vestibular de 2011/2 da Universidade de Brasília que compreendem 83% dos diplomatas que tomaram posse entre 1995 e 2010[30], identificamos que as mulheres foram 43,50% dos calouros.[31] A proporção de candidatas no vestibular, seguindo as taxas de sucesso existentes na carreira diplomática, deveria ser 68%, o que é novamente muito pouco provável. Isso nos leva a concluir que as mulheres saem do segundo grau sem muitas dificuldades em passar nos vestibulares do CESPE, apesar de as participações encontrarem disparidades entre os cursos.[32]

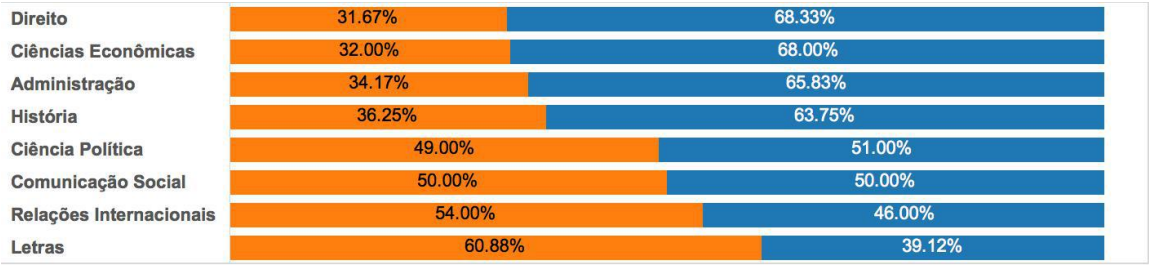


Figura 2: Proporção de mulheres (laranja) no resultado do vestibular 2/2011 do CESPE/UNB nos cursos que representam 83% dos diplomatas que tomaram posse entre 1995 e 2010.

Toda essa análise demonstra, com dados parciais e métodos rudimentares, certa dificuldade de o processo seletivo em si ser o elemento explicativo central da disparidade da proporção de mulheres candidatas e as que passam no concurso para a carreira diplomática. É diante dessa limitação explicativa que trabalharemos, na segunda parte deste artigo, com o que a literatura denomina de “profissões não-tradicionais”. Seriam a natureza diferenciada dos processos de socialização, as imagens da profissão na sociedade e os desafios que a mulher enfrenta no seu cotidiano os elementos relevantes para compreender a disparidade da taxa de sucesso entre os dois grupos. Esses obstáculos, pelos seus efeitos consequenciais, tendem a ter resultados mais graves na vida adulta. Isso explicaria a diferença de resultados da participação feminina após o segundo grau e no momento de preparar-se em uma carreira no serviço público. Os concursos da magistratura são casos importantes para demonstrar essa situação. As mulheres já seriam menos de um terço no curso de graduação em direito, e como esse será um pré-requisito futuro para concursos na área, já há naturalmente um *pool* menor do qual se possa recrutar. Na carreira diplomática, atualmente existe somente o pré-requisito de curso superior, sem especificá-lo. Porém, a presença feminina em cursos que tradicionalmente preparam melhor ou despertam o interesse para a carreira talvez tenha efeitos futuros.

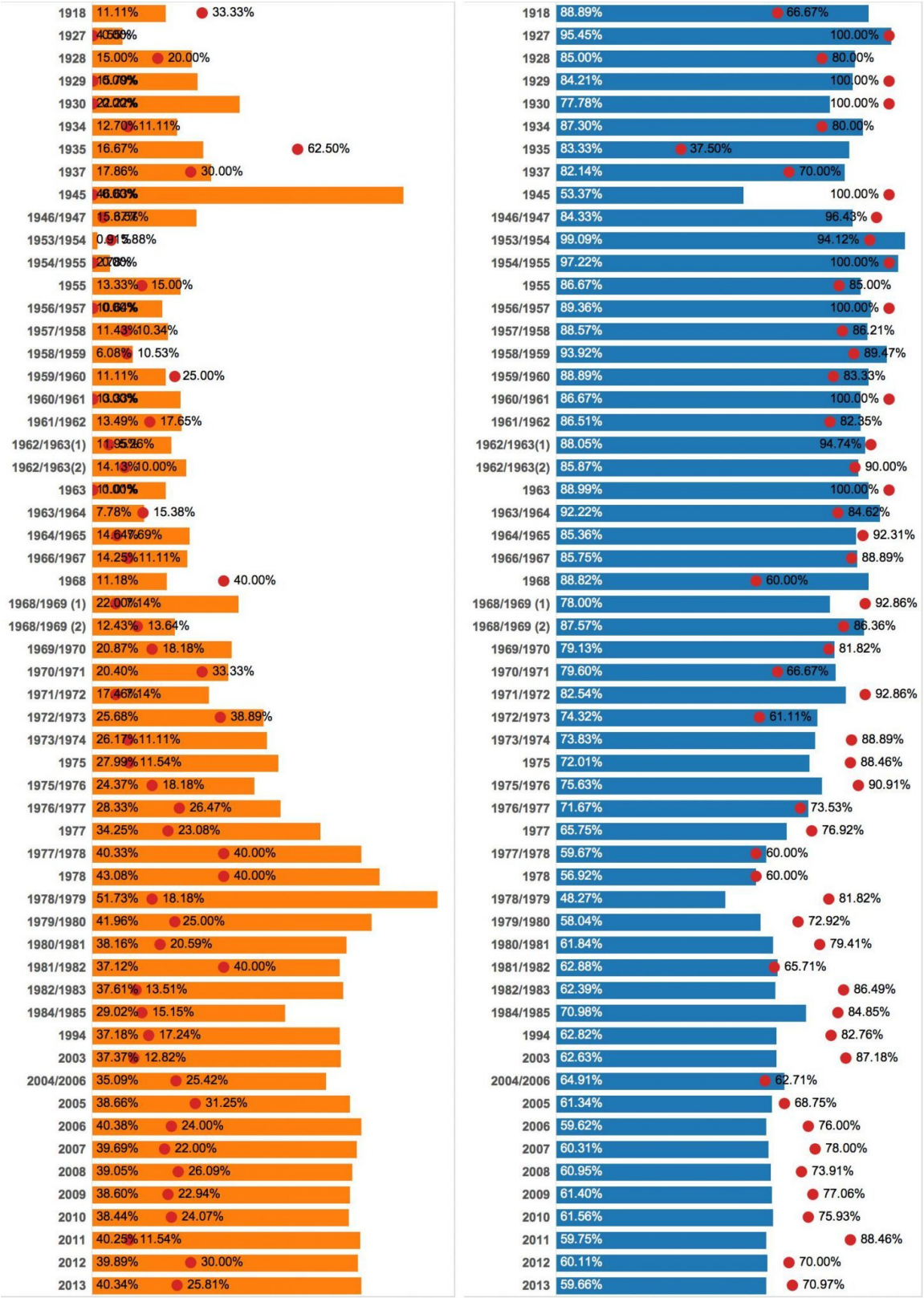


Figura 3: Na esquerda, o gráfico de barras representa a proporção de mulheres em concursos, seleções e vestibulares. As bolas em vermelho, o percentual de mulheres em cada turma após a seleção. Na direita estão dispostos os mesmos dados para os homens.[33]

Ao agregar os dados da entrada feminina por governo, observamos que o grande salto ocorreu no início do regime militar, durante o governo Costa e Silva. Após queda no governo Figueiredo, houve retomada do crescimento no governo Sarney. O período de 2003 a 2010, correspondente ao governo Lula, também se diferenciou com relação aos seus antecessores. No início dos anos 1990, um influente diplomata declarou esperar que a proporção feminina chegasse a novo patamar, mas a situação, como observamos

acima, estagnou.[34] Cinco das dez seleções com maior proporção de mulheres foram na década de 1970.

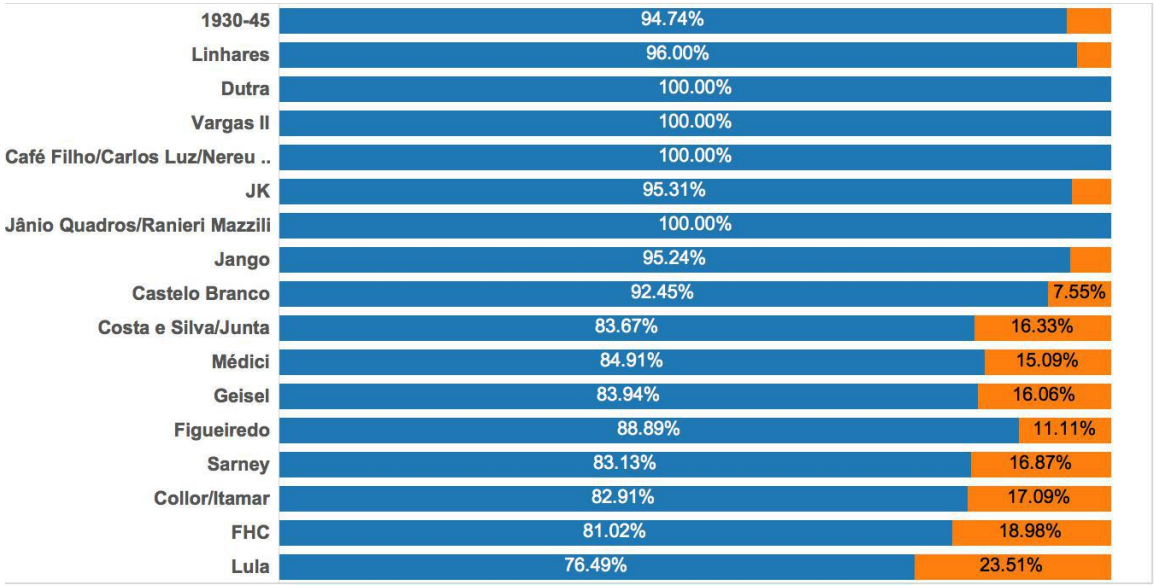


Figura 4: Proporção de mulheres (laranja) e homens (azul) em vestibulares e concursos por governo, 1930-2010.

A tendência de expansão feminina, dessa forma, é muito lenta. Se projetarmos o ritmo da proporção de mulheres nas seleções realizadas de 1953 até 2010 para o futuro, segundo a ferramenta de previsão do Software Tableau, observamos que somente em 2066 se chegaria à igualdade na acessão.[35] E para essa paridade na entrada transformar-se em uma situação de maior equilíbrio seria necessário que esse processo fosse sustentado por vários anos, até que o perfil dissonante das gerações mais velhas fosse mudado pelo natural processo vegetativo de desligamento por morte e aposentadoria – um quadro que levaria pelo menos vinte anos.

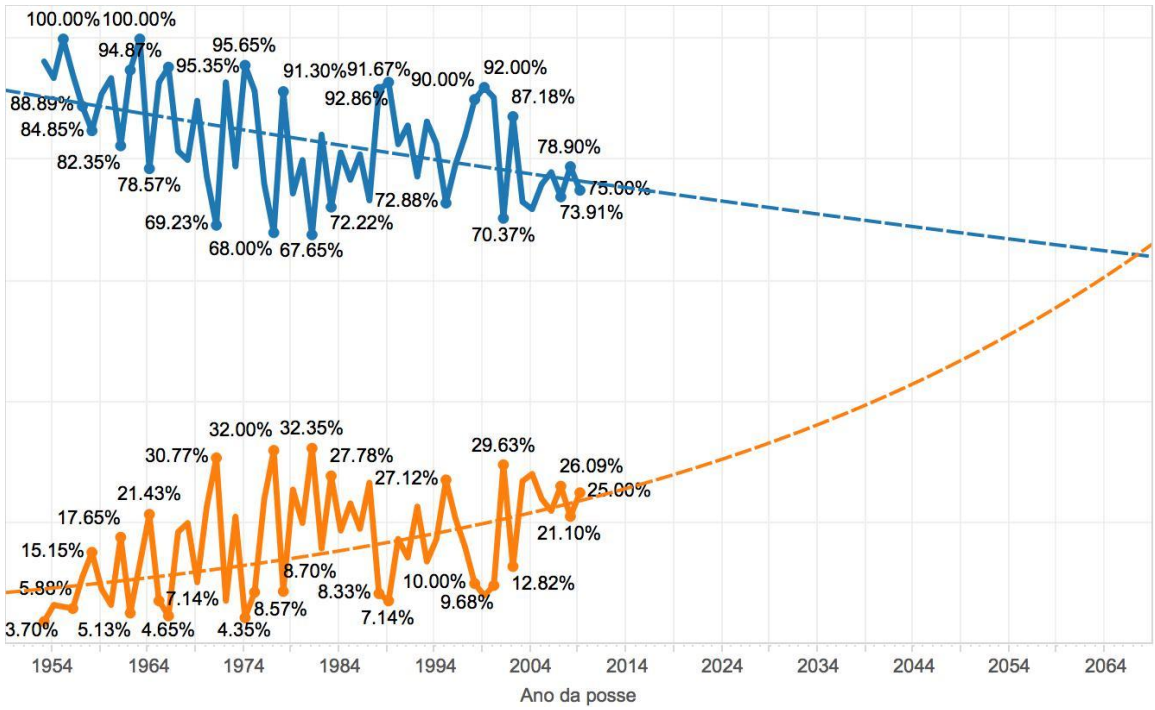


Figura 5: Projeção para a equidade de gênero nas seleções para a carreira diplomática. Mulheres em laranja e homens em azul.[36]

O perfil dos diplomatas que entraram no órgão de 1954 a 2010 é muito semelhante em vários aspectos. O primeiro que desejamos

focar é a posição na antiguidade (colocação na turma no momento da posse). Na tabela abaixo, no eixo horizontal, fizemos o cálculo de acordo com o percentil, considerando a última colocação como 1.0 e o primeiro colocado da turma como o número mais próximo de 0. No eixo vertical, apresentamos a idade no momento da posse. A comparação entre mulheres e homens é praticamente idêntica, como pode ser observado no *box-and-whisker plot*, com uma leve superioridade masculina na colocação das turmas.

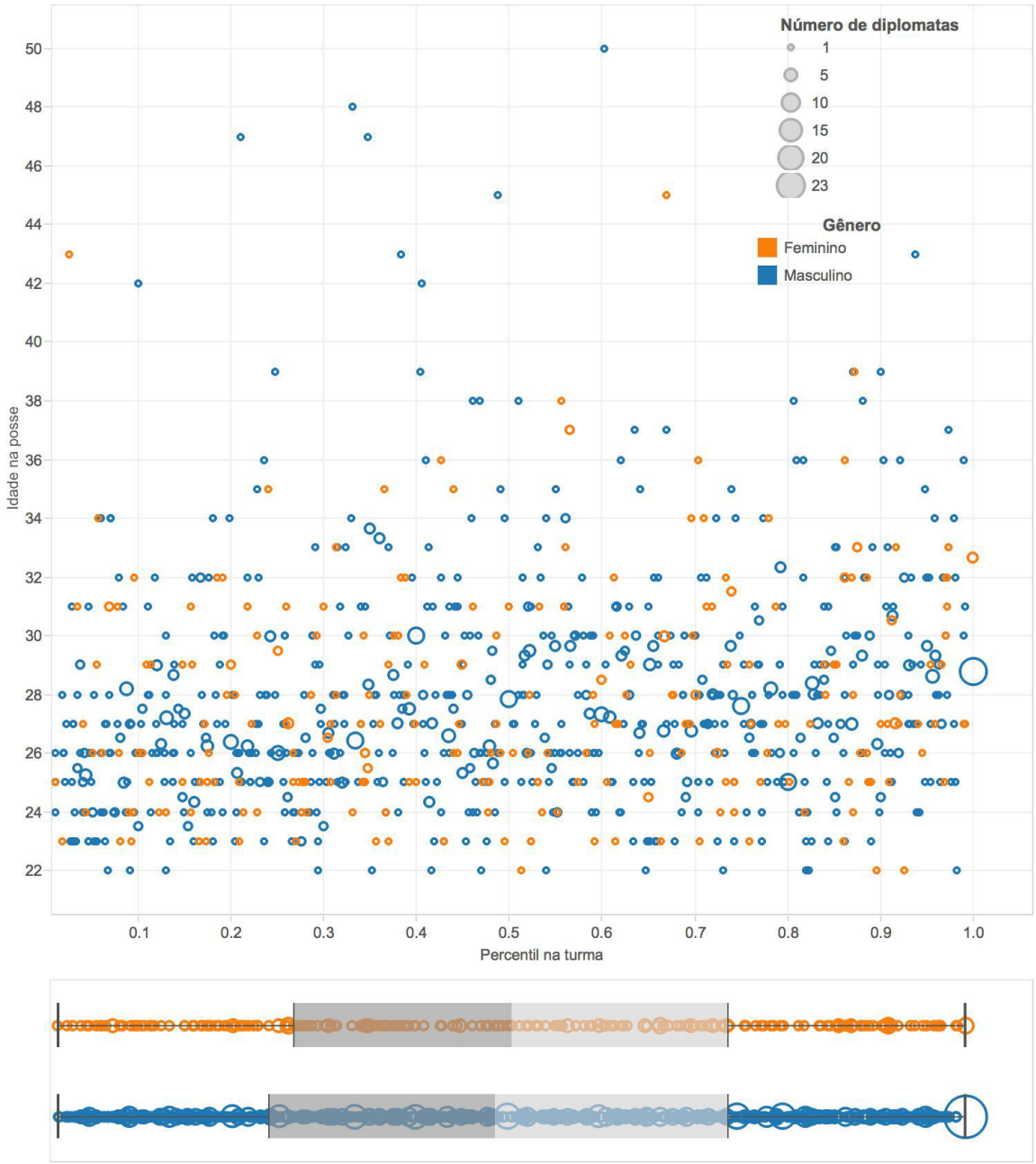
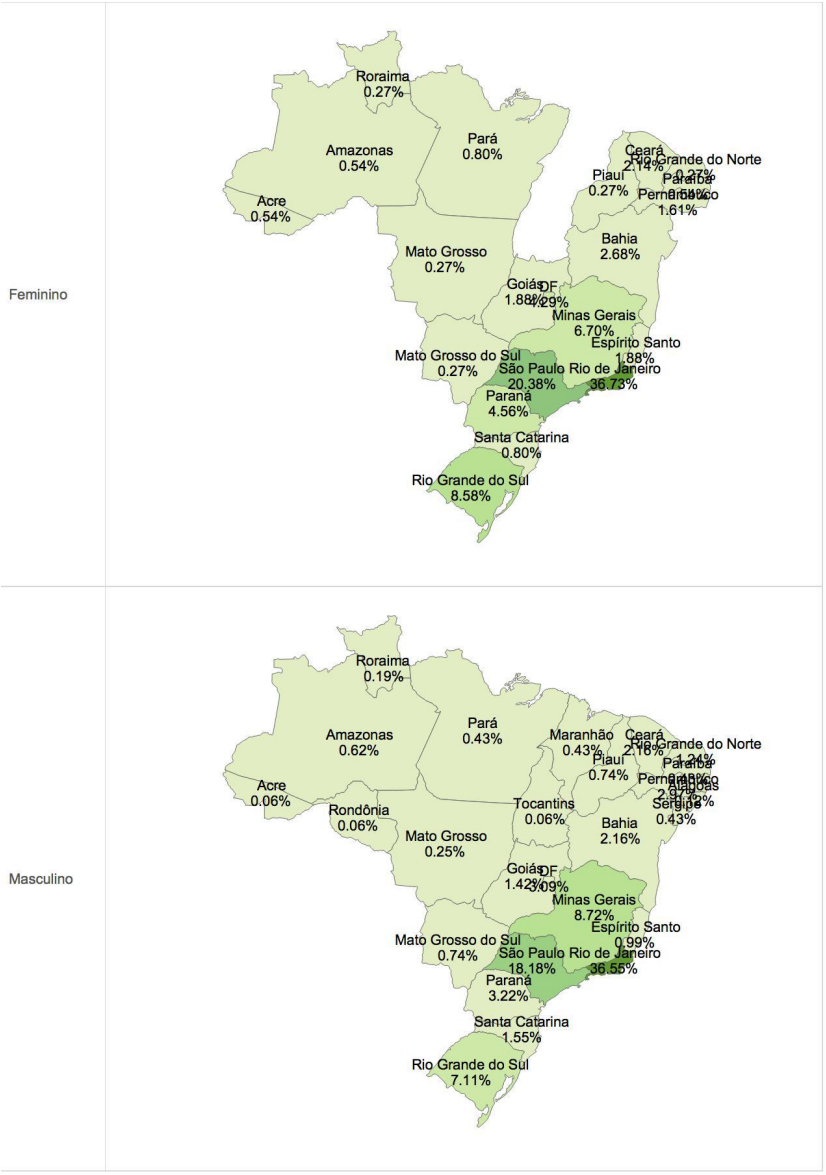


Figura 6: Idade na posse (vertical) e percentil na turma (horizontal) dos diplomatas que tomaram posse entre 1954 e 2010, sendo a proximidade do 0 referente aos mais bem colocados e ao número 1 os piores colocados.

Analisando os dois períodos juntos no tópico do local de nascimento, há grande concentração no sudeste e sul nos dois grupos. A única distinção talvez seja a menor dispersão, com 70,24% das mulheres vindas de um grupo de dez cidades – os homens no mesmo quesito estão em 64,69%.



	Gênero	
Estado:	Feminino	Masculino
Exterior ou não informado	4.02%	6.06%
Acre	0.54%	0.06%
Alagoas		0.12%
Amazonas	0.54%	0.62%
Bahia	2.68%	2.16%
Ceará	2.14%	2.16%
DF	4.29%	3.09%
Espírito Santo	1.88%	0.99%
Goiás	1.88%	1.42%
Maranhão		0.43%
Mato Grosso	0.27%	0.25%
Mato Grosso do Sul	0.27%	0.74%
Minas Gerais	6.70%	8.72%
Pará	0.80%	0.43%
Paraíba	0.54%	0.43%
Paraná	4.56%	3.22%
Pernambuco	1.61%	2.97%
Piauí	0.27%	0.74%
Rio de Janeiro	36.73%	36.55%
Rio Grande do Norte	0.27%	1.24%
Rio Grande do Sul	8.58%	7.11%
Rondônia		0.06%
Roraima	0.27%	0.19%
Santa Catarina	0.80%	1.55%
São Paulo	20.38%	18.18%
Sergipe		0.43%
Tocantins		0.06%
Região		
Sudeste & Sul	79.62%	76.31%
Exterior ou não infor..	20.38%	23.69%

	Rio de Jan..	São Paulo	Porto Aleg..	Belo Horiz..	Brasília	Recife	Niterói	Curitiba	Salvador	Fortaleza	Outras
Feminino	32.98%	13.67%	5.36%	2.95%	4.29%	1.61%	2.14%	3.49%	1.88%	1.88%	29.76%
Masculino	32.71%	11.13%	3.53%	4.39%	3.09%	2.72%	1.79%	1.73%	1.79%	1.79%	35.31%

Figura 7: Local de nascimento dos diplomatas que tomaram posse entre 1954 e 2010 por estado, região e cidade.

Se, na distribuição regional de nascimento, não há diferença significativa entre homens e mulheres, no tema de formação educacional há certa distinção não só em termos de gênero, mas também em termos geracionais. Isso em parte decorreu da evolução dos requisitos necessários para inscrever-se nos vestibulares e, depois, nos concursos. Por muito tempo, não era necessário diploma universitário para se candidatar ou tomar posse. Depois, no concurso direto de 1967, foi exigido o segundo ano universitário; no exame vestibular de 1985, foi exigido o terceiro ano; e, em 1994, o curso de nível superior completo. Como pode ser observado pelo gráfico abaixo, antes de 1985, quase 45% dos diplomatas homens tinham formação em Direito e, enquanto 29,35% dos homens não tinham nenhuma formação (ou não apresentaram tais informações nos anuários), somente 20,31% das mulheres estavam nessas condições. A formação feminina, nos dois períodos, é mais distribuída entre as disciplinas que a situação masculina, com destaque ao curso de Letras (20,31%), no primeiro, e o de Relações Internacionais (20%), no segundo. As mulheres, desse modo, trouxeram uma experiência educacional mais diversificada para o órgão.

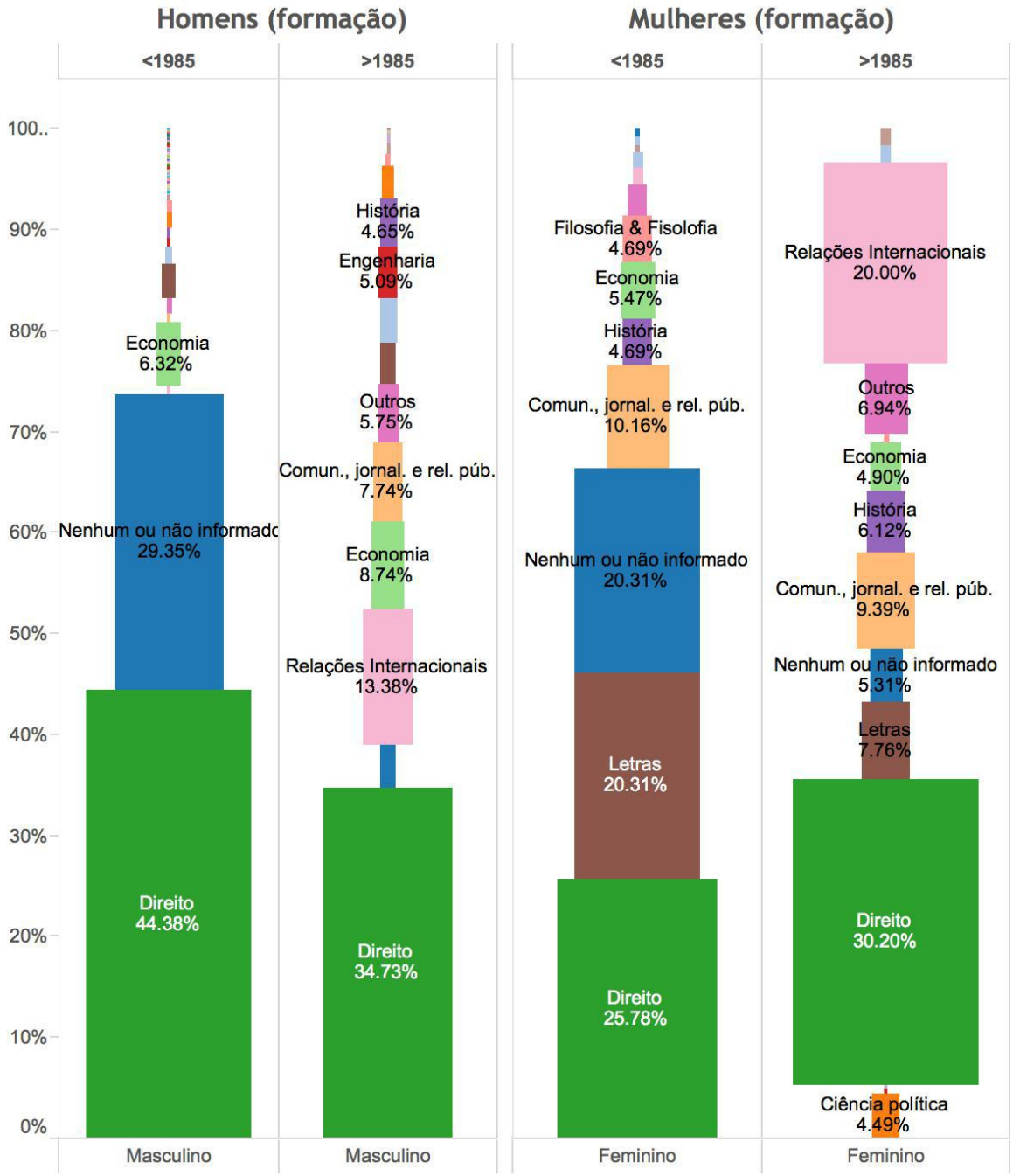


Figura 8: Formação educacional de diplomatas que tomaram posse entre 1954 e 2010, desagregado por gênero e pela data da posse antes de 1985 e de 1985 a 2010.

Há, também, uma sutil diferença da origem universitária. Antes de 1985, 44,55% das mulheres com grau universitário formaram-se no Rio de Janeiro, enquanto 57,68% dos homens tiveram padrão semelhante. O processo de "descarioquização", que já examinamos em outro artigo desta série (aqui), foi mais agressivo para os homens. O dado mais importante, nos anos recentes, é a grande concentração feminina oriunda da Universidade de Brasília – exatamente a mesma participação que todas as instituições do Rio de Janeiro somadas.

	Antes e depois de 1985 / Gênero			
	<1985		>1985	
Instituição	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
UnB	8.91%	4.99%	23.28%	15.26%
USP	6.93%	6.79%	15.52%	14.91%
UFRJ	14.85%	27.35%	7.76%	8.44%
PUC-Rio	14.85%	11.98%	5.17%	6.94%
UERJ	9.90%	10.38%	7.76%	5.43%
UFRGS	4.95%	2.00%	5.17%	4.62%
UFMG	1.98%	2.00%	2.59%	4.39%
UFPR	1.98%	1.40%	2.59%	3.12%
UFF	1.98%	3.79%	1.72%	2.54%
PUC/SP	2.97%	0.60%	2.59%	2.43%
UCAM/RJ	2.97%	2.59%	0.86%	0.69%
Unicamp		0.40%	1.72%	2.43%
UNICEUB	1.98%	1.60%	0.86%	1.27%
FGV/SP		0.40%	0.86%	1.97%
AEUDF	2.97%	2.20%		0.12%
UFPE		1.80%	0.43%	1.39%
PUC/RS	0.99%	0.20%	1.29%	0.35%
PUC/MG			0.86%	0.69%
FGV/RJ		1.60%		
Exterior	7.92%	6.59%	4.31%	3.58%
Outros	13.86%	11.38%	14.66%	19.42%

Tabela 2: Instituição de Ensino Superior dos diplomatas com nível universitário que tomaram posse entre 1954 e 2010, divididos por gênero e por data anterior a 1985 e dessa data até 2010.

Já observamos acima que as mulheres, no passado, quando não era obrigatório ter formação universitária para entrar na carreira, tinham perfil educacional mais diverso do que seus colegas. Os anuários dispõem de informações sobre se os servidores têm algum

tipo de pós-graduação. Ao tabularmos esses dados, percebemos que, antes de 1985, a proporção dos que tinham algum tipo de pós-graduação era praticamente igual entre os dois grupos, tendo os homens leve vantagem. O grupo que acedeu após 1985, contudo, tem perfil distinto, com as mulheres ultrapassando os homens – 41,31% contra 33,85%. A proporção de mulheres com algum tipo de produção bibliográfica também se elevou e hoje aproxima-se da dos homens. Nos próximos anos, é bem provável que elas também os superem. O momento de conclusão da pós-graduação, se comparado com o da posse, é, em média, praticamente idêntico entre os dois grupos.[37]

	<1985		>1985	
	Femini..	Mascul..	Femini..	Mascul..
Nenhuma	87.50%	81.35%	59.59%	66.15%
Relações Internacionais	3.12%	4.49%	12.24%	10.40%
Direito		2.52%	6.94%	4.54%
Adm. e pols. públs.	4.69%	1.54%	4.08%	4.31%
Ciência política		2.52%	3.67%	1.77%
Outros	0.78%	0.84%	2.86%	1.99%
Letras	1.56%	1.26%	2.04%	1.55%
Economia	0.78%	3.23%	2.45%	4.09%
Antropologia e sociologia	0.78%	0.98%	2.04%	1.66%
História	0.78%	0.98%	1.63%	1.77%
Filosofia		0.14%	1.63%	1.11%
Engenharia e química		0.14%	0.82%	0.66%

	<1985		>1985	
Produção bibliográfica?	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Não	82.81%	80.65%	80.00%	79.09%
Sim	17.19%	19.35%	20.00%	20.91%

Figura 9: No eixo vertical, está disposto o número de anos da posse em que o diplomata concluiu a pós-graduação e, no eixo horizontal, a data da posse. Na tabela acima, está a distribuição por curso, gênero e se tomou posse antes de 1985 ou dessa data até 2010. A tabela inferior analisa essas duas últimas variáveis na questão de produção bibliográfica.

Mesmo com o avanço das mulheres no mercado de trabalho, estudos demonstram que a natureza das atividades e o local onde as desempenham são geralmente distintos dos homens – os chamados “guetos rosas”.[38] Assim, enquanto nas firmas de alta tecnologia elas cuidam da administração de projetos, os homens escrevem códigos; nas de direito, enquanto elas cuidam efetivamente dos casos, os homens prospectam clientes; na academia, cuidam do bem estar dos estudantes e comitês administrativos, enquanto seus colegas publicam em periódicos de prestígio.[39] Homens, de acordo com uma pesquisa, tem maior

probabilidade de receber tarefas cruciais para promoções.[40] Como poderíamos identificar se tal situação existiria no Itamaraty? Uma via seria examinar a distribuição de gênero segundo o local de trabalho. Analisando as 1794 primeiras-lotações de diplomatas que tomaram posse de 1954 a 2010, observamos que, após 1985, não há muita diferença entre onde, na hierarquia do órgão, as mulheres serviram se comparado com os homens. Isso decorreu, talvez, de um fato peculiar: a primeira lotação de forma geral depende, de um lado, da oferta de vagas e, de outro, da antiguidade (que, no início da carreira, correspondeu à colocação na posse). Como observamos anteriormente, a posição relativa dos servidores na antiguidade nesse início não é muito diferente em termos e gênero, o que leva a resultados mais igualitários. Mesmo assim, comparando o grupo que tomou posse antes de 1985 com o que acedeu ao órgão posteriormente, observamos sutis diferenças. Antes, comparando com seus colegas, as mulheres atuaram um pouco menos em locais de prestígio, como o Gabinete do Ministro, a Secretaria Geral, a Assessoria de Imprensa, as Subsecretarias-Gerais e as Secretarias-Gerais Adjuntas. A participação feminina nessas instâncias, ao examinar-se as que tomaram posse de 1985 em diante, contudo, é proporcionalmente maior que a masculina – a comparação, como pode ser observada pelo quadro abaixo, é dentro da distribuição de cada gênero na hierarquia organizacional.

	Antes de 1985		Depois de 1985	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Gabinete do Ministro, Secretaria Geral, Assessorias d..	5.00%	6.57%	3.59%	3.37%
Secretarias-Gerais Adjuntas & Subsecretarias-Gerais	1.67%	3.04%	4.93%	4.09%
Departamentos	9.17%	9.13%	4.93%	6.85%
Divisões, Coordenações-Gerais e Outros	84.17%	81.25%	86.55%	85.70%

Tabela 3: Local da primeira lotação dos diplomatas que tomaram posse entre 1954 e 2010 desagregados por gênero e se tomou posse antes de 1985 ou desse ano até 2010.

A primeira lotação, contudo, dura em média dois anos, segundo os dados disponíveis. Usando a mesma divisão hierárquica acima e calculando a distribuição de anos para o resto da carreira na Secretaria de Estado, percebe-se que houve melhora nos dois níveis mais altos da hierarquia, com mulheres ocupando proporcionalmente mais espaço. Isso indica que o Itamaraty talvez não corresponda, nesse aspecto, ao padrão de outras organizações, inclusive brasileiras, nas quais as mulheres são relegadas a cargos de liderança em áreas sem prestígio.[41] Convém notar, todavia, que essa pode não ser uma métrica perfeita para mensurar a distribuição da força de trabalho por local e atividade de prestígio. Afinal, ser designado para atuar na Subsecretaria-Geral para Assuntos Políticos, onde se despacham os grandes temas da política externa, é muito distinto de uma lotação na Subsecretaria-Geral do Serviço Exterior, onde tramitam assuntos administrativos – e ambas estão na mesma categoria nas tabelas.

	Antes de 1985		Depois de 1985	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Gabinete do Ministro, Secretaria Geral, Assessorias d..	8.29%	11.32%	6.48%	8.58%
Secretarias-Gerais Adjuntas & Subsecretarias-Gerais	6.85%	7.82%	7.50%	5.71%
Departamentos	16.80%	17.66%	10.01%	8.67%
Divisões, Coordenações-Gerais e Outros	68.07%	63.20%	76.02%	77.04%

Tabela 4: Local das demais lotações dos diplomatas que tomaram posse entre 1954 e 2010 desagregados por gênero e se tomou posse antes de 1985 ou desse ano até 2010.

Após a primeira lotação, o pensamento da maioria dos diplomatas em geral volta-se para a remoção. A decisão de quando ser removido e para qual posto foi analisada em artigo anterior (aqui). O que desejamos examinar, agora, é se há alguma diferença, em termos de gênero, em quando os diplomatas são removidos, para onde e qual a proporção de tempo que passam no exterior. De acordo com a literatura sobre mobilidade feminina no mercado de trabalho, deveríamos esperar que os números agregados fossem distintos da situação de seus colegas. Em uma pesquisa sobre executivas americanas, por exemplo, identificou-se que elas têm menor possibilidade de serem ofertadas e de aceitarem oportunidades no exterior, em parte pela "percepção de que não estão dispostas a mudar."[42]

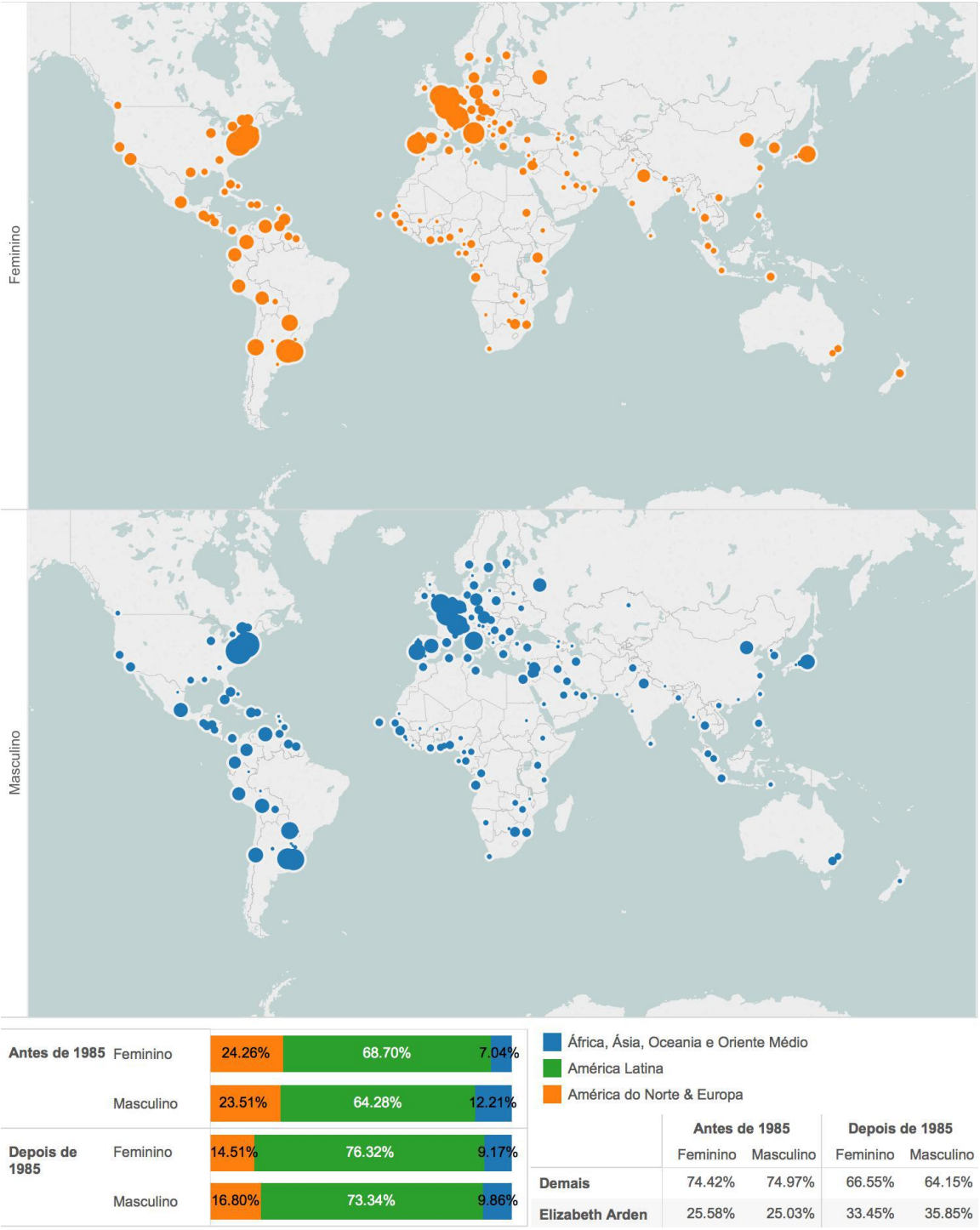
A tabela abaixo apresenta o número médio de anos da primeira remoção para cada grupo. Como pode ser observado, as mulheres, em média, demoraram mais para terem sua primeira remoção se comparadas com seus colegas. A diferença, contudo, foi reduzida no grupo que tomou posse de 1985 em diante.

Gênero	<1985	>1985

Feminino	5.697	4.242
Masculino	3.334	3.906

Tabela 5: Tempo médio na Secretaria de Estado antes da primeira remoção dos diplomatas que tomaram posse entre 1954 e 2010 desagregado por gênero e se a posse foi antes de 1985 ou desse ano até 2010.

As características geográficas das remoções para o exterior durante a carreira, observando por cidade de destino em um mapa, não apresentam distinções entre homens e mulheres. Mas colocando em um gráfico e em uma tabela, respectivamente, a distribuição geográfica e a natureza historicamente hierárquica dos postos, há sutis diferenças. A primeira é o fato de as mulheres que acederam ao órgão entre 1954 e 1984 terem sido removidas proporcionalmente menos para a África, a Ásia, a Oceania e o Oriente Médio que seus colegas. Após essa data, no entanto, há um padrão semelhante. Outra forma de analisar a questão é dividir as primeiras remoções nos postos de mais prestígio (que denominamos de Elizabeth Arden Expandido). Como pode ser observado pela tabela no canto inferior direito, ainda que a diferença seja pouca, de 1985 em diante as mulheres foram menos para os postos de maior prestígio. O intrigante é que essa diferença é bem maior quando selecionamos os primeiros quartis das turmas de diplomatas (os 25% primeiro colocados na data da posse) – somente as mulheres que tomaram posse de 1985 em diante passaram em média 49% do tempo no exterior em postos do Circuito Elizabeth Arden Expandido, enquanto os homens passaram em média 57%. Isso de certa forma é interessante em decorrência de os dois grupos terem colocações semelhantes no momento da posse.



	Antes de 1985		Depois de 1985	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Demais	74.42%	74.97%	66.55%	64.15%
Elizabeth Arden	25.58%	25.03%	33.45%	35.85%

Figura 10: distribuição geográfica por país e por região da primeira remoção dos diplomatas que tomaram posse entre 1954 e 2010. No canto inferior direito, plotamos uma tabela com a distribuição da media do tempo de carreira.

E como se dá a carreira dos servidores em termos de divisão de tempo entre a Secretaria de Estado e os postos no exterior, não se levando em conta aqui licenças e atividades prestadas em outros órgãos do governo? Antes, devemos fazer uma ponderação. Desde a meados da década de 1990, os diplomatas passam período substantivo em Brasília antes de partirem para sua primeira remoção. Por esse motivo, escolhemos lidar somente com diplomatas que tenham pelo menos quinze anos de carreira, retirando os que tomaram posse após 1999 das tabelas abaixo.[43]

Sobre o tempo em que se dividem entre o Brasil e o Exterior, o quadro é bastante semelhante, mas com os dados que temos atualmente, os homens passam proporcionalmente mais tempo no exterior do que as mulheres, ainda que a diferença seja pouca. Isso converge com o que a literatura afirma sobre o deslocamento feminino em termos geográficos – tendem a movimentar-se

menos.

Gênero	Brasil	Exterior
Feminino	45,41%	54,59%
Masculino	40,32%	59,68%

Tabela 6: Distribuição do tempo entre o exterior e a Secretaria de Estado dos diplomatas que tomaram posse entre 1954 e 2000.

A vida no serviço exterior brasileiro não se resume a um padrão de remoções entre postos no exterior e a Secretaria de Estado. Muitos conseguem atuar em organismos internacionais, em outros órgãos do governo federal ou até nas administrações estaduais e municipais brasileiras. Esse tipo de atividade foi iniciado na década de 1920, de forma esporádica, predominantemente junto à Presidência da República. Foi somente na segunda metade da década de 1930 que se tornou mais comum observar a atividade de diplomatas em outras instâncias que não a Secretaria de Estado. Apesar de, em diversos momentos, haver restrições para a cessão de servidores, tal deslocamento sempre significou algum prestígio. Abaixo, separamos o grupo dos que serviram em atividades externas, por gênero.

Gênero	Atividades regulares	Atividades Externas
Feminino	97,64%	2,36%
Masculino	95,37%	4,63%

Tabela 7: Distribuição de tempo entre atividades externas (fora do Itamaraty) e atividades regulares (na SERE, nos postos do exterior e nos escritórios de representação) dos diplomatas que tomaram posse entre 1954 e 2010.

Como pode ser observado, pouco tempo da carreira dos servidores é destacado para oportunidade fora do órgão. Mesmo assim, as mulheres foram bem menos chamadas a atuar nessas atividades. Se usarmos os dados do Portal da Transparência de junho de 2015, observamos que há 53 diplomatas homens atuando em atividades externas, enquanto 15 mulheres estão em posição semelhante – o que corresponde respectivamente a 4,4% e 4,2% dos que estavam na ativa. Isso indica ter ocorrido uma melhora da situação feminina, apesar de não termos identificado o momento e as causas desse ajuste.

Outro aspecto relevante é o fato de, ao longo da vida profissional do servidor, ele ver-se na necessidade de tirar licenças para tratamento de assuntos pessoais. As mulheres, historicamente, usaram mais tal mecanismo. Muitas vezes, a licença não era uma opção. Antigamente, quando os dois cônjuges eram diplomatas, não podiam servir no mesmo posto no exterior. O resultado dessa política quase sempre levava a esposa a tirar licença sem vencimentos para acompanhar a missão do marido no exterior. Na tabela abaixo, podemos observar, na esquerda, o percentual de licenças tiradas por homens e mulheres, dividindo entre os que tomaram posse antes e depois de 1985.[44] Não há diferença substantiva entre os dois períodos. O mais intrigante, contudo, é a elevada proporção de licenças no grupo feminino – elas foram responsáveis por 45,54% das licenças no primeiro período e 41,57% no segundo. Como elas são respectivamente 15,3% e 21,3% dos servidores, há grave desequilíbrio – 2,79% de licenças/número total de mulheres antes de 1985 (0,37% para os homens) e 1,28% após esse ano (0,44% para os homens). Há, dessa forma, grande distância entre os dois grupos, mas uma diminuição no segundo período. Isso talvez decorra do padrão das licenças, pois são geralmente concedidas, em média, dez anos após a posse. Seria somente em 2020, quando teremos pelo menos uma década de dados das atividades de todos os servidores analisados que poderíamos ter uma conclusão sobre se houve realmente uma mudança. A biografia funcional das mulheres diplomatas expõe, dessa maneira, uma trajetória truncada identificada na literatura como "*promotion gap*". Nesses textos, as "características do trabalho influenciam as atitudes e ambições dos funcionários." [45] Essa é uma situação existente em outros serviços exteriores. Segundo um diplomata britânico: "*A woman who reasonably chooses to take some years away from diplomatic work to raise a family or do something else simply has less sharp-end experience. She is a rather less credible candidate for the highest jobs than a man (or woman) who has toiled at the diplomatic coal-face non-stop*."[46]

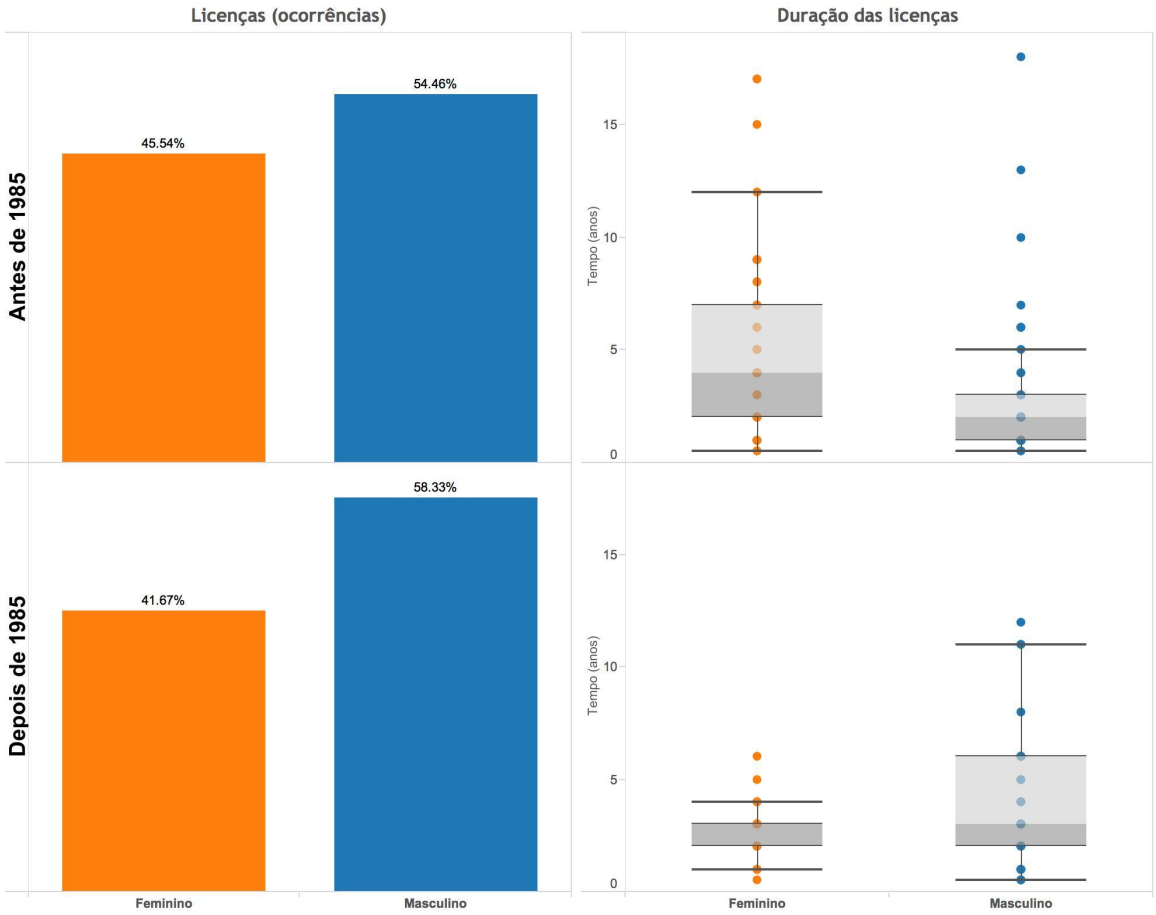


Figura 11: Distribuição das licenças tiradas por diplomatas que tomaram posse entre 1954 e 2010 por gênero e por data da posse (antes de 1985 e de 1985 em diante).

Os critérios de promoção mudaram com grande frequência no nosso marco temporal. Há, todavia, alguns aspectos comuns. O primeiro é o fato de nem todos transitarem do primeiro ao último degrau da carreira diplomática. Isso decorre de sua característica piramidal – muitos na base e, proporcionalmente, poucos no topo. Como pode ser observado pela figura abaixo, a sua estrutura mudou ao longo do tempo de acordo com o número de vagas, o crescimento líquido (entradas e desligamentos), a velocidade e a quantidade de pessoas que passam de um nível para outro. O segundo é a existência, em quase todo o período, dos chamados "Quadro de acesso" e "Quadro Especial". O primeiro refere-se ao conjunto de diplomatas passíveis de serem promovidos ao próximo estágio. Dessa forma, não são todos os do nível inferior que são automaticamente elegíveis para promoção. Somente o são os que estão na lista, criada de acordo com vários critérios, como tempo de serviço, tempo na classe anterior, tempo de exercício em cargo de chefia, votação e conclusão de cursos. Já o Quadro Especial é constituído por critérios etários – como um conselheiro completar 58 anos – ou por critérios de permanência na classe – dez anos para segundo secretario, por exemplo (qual vier primeiro). A transferência para esse quadro, atualmente, reduz drasticamente as chances de promoção e libera para o nível imediatamente inferior uma vaga.[47] Hoje, a única promoção realizada completamente por critério de antiguidade é o de terceiro para segundo secretário.[48]

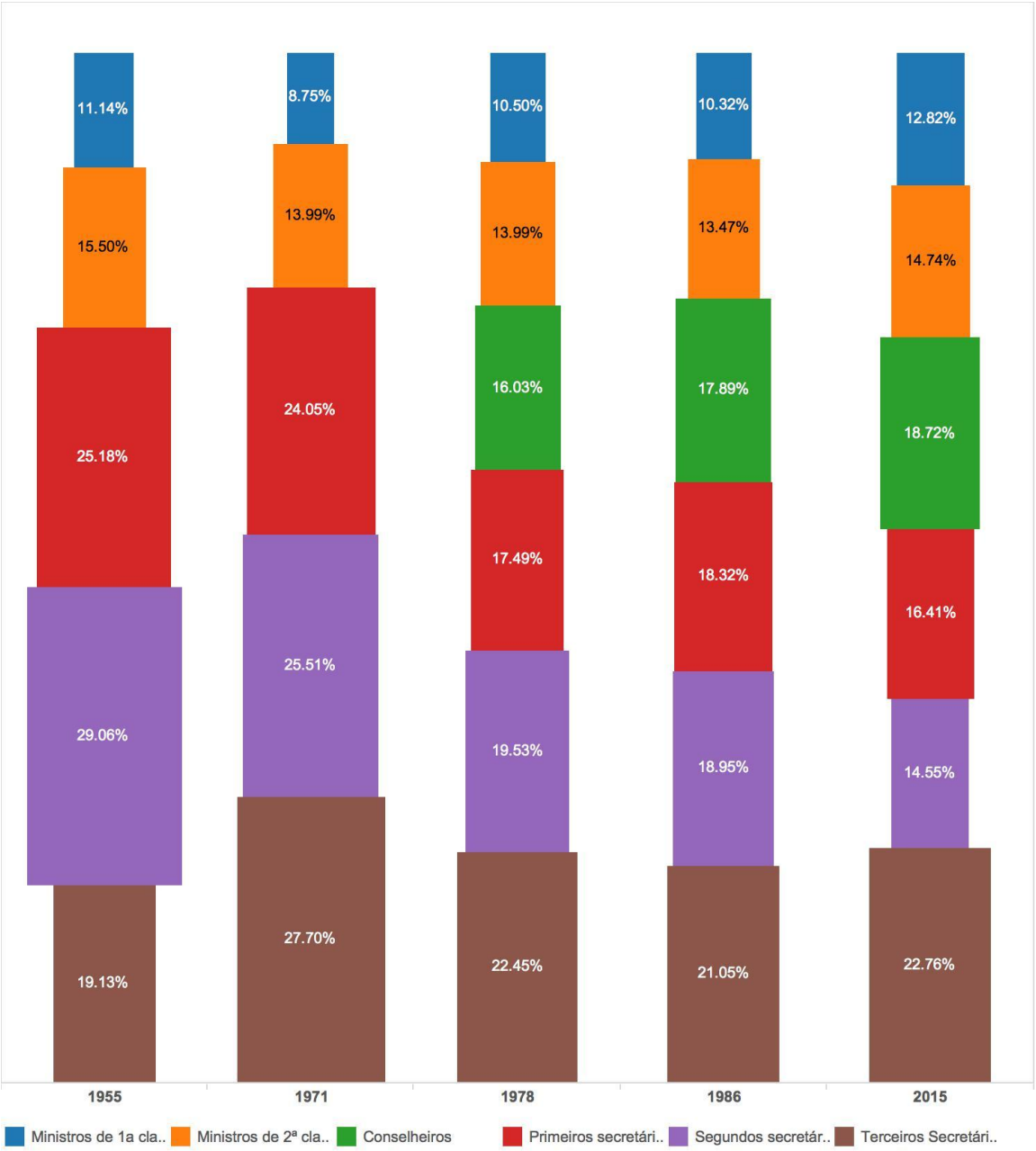


Figura 12: Distribuição da carreira de diplomata por cargo em cinco anos (1955, 1971, 1978, 1986 e 2015).

Diante desse complexo procedimento, é necessário ir além das promoções e lidar com a estrutura dos quadros de acesso. Conseguimos compilar 6.201 linhas de dados de trinta e quatro listas de quadro de acesso para cargos acima de segundo secretário e ligá-las a 1.772 promoções do período de 1998 a 2015. Abaixo, apresentamos os dados em dois gráficos. No 1°, temos a proporção de mulheres no quadro de acesso para cada cargo denominado por ano (somando, assim, as duas listas anuais) e, no 2°, a proporção feminina nas promoções. O que notamos é o grande salto da participação feminina no quadro de acesso para ministro de primeira classe entre 2003 e 2009, saindo de um patamar de 10% para 29%. Esse é um aspecto relevante, pois alçou a participação feminina na lista a patamares mais elevados que os números totais da própria carreira. Esse avanço, contudo, refluiu posteriormente para os níveis dos anos iniciais. O mais importante é que, neste mesmo período, quase coincidente com o governo Lula, a proporção delas nas listas dos promovidos oscilou entre 16% e 29%. Em 2015, as mulheres foram 18,6% do quadro de acesso para o cargo de ministro de primeira classe e 16,7% das promoções. Desde 2002, as mulheres não deixam de figurar em pelo menos uma promoção no ano nesse cargo. Como identificamos acima, o maior gargalo feminino é a saída de conselheira para ministra de segunda classe. Nem o quadro de acesso nem as promoções nesse nível demonstraram uma variação de tendência desde 2000 – somente o declínio de 2003 a 2013 no quadro de acesso, mas em de 2015 a proporção retornou à situação existente em 2008.

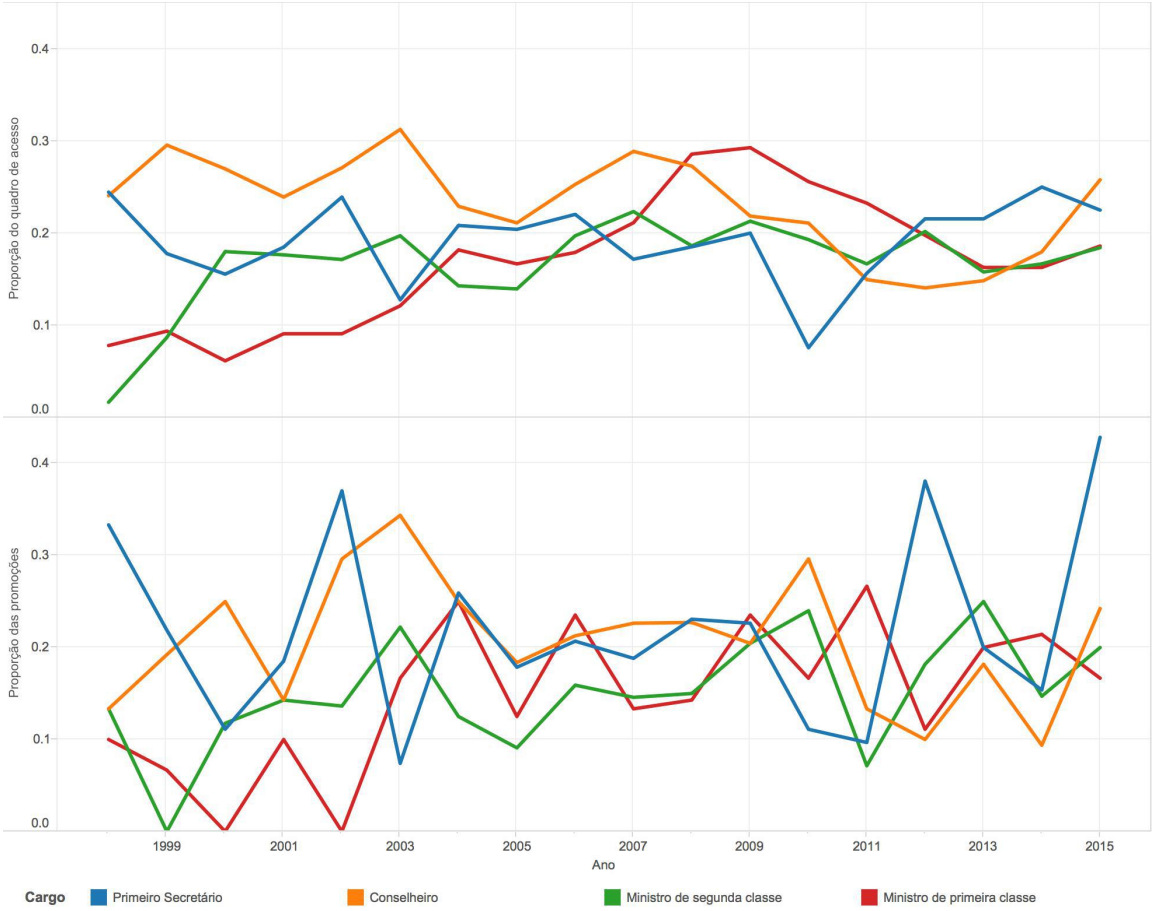


Gráfico 1: Proporção de mulheres nos Quadros de Acesso e nas Promoções de 1998 a 2015.

Desejamos caminhar, agora, para uma visão global sobre a carreira diplomática brasileira. Limitaremos-nos aos servidores que já se desligaram do órgão – pouco mais da metade da nossa base de dados – por termos as informações completas sobre seu ciclo profissional. Essa análise envolverá a duração da carreira, a forma de desligamento e até onde chegaram na hierarquia funcional. Sobre o primeiro aspecto, observamos que a mediana em meses do tempo da carreira feminina foi de 380 meses enquanto a masculina foi de 452 meses (19% a mais). A mediana da idade de desligamento masculina é de 65 anos, enquanto a feminina é de 60 – o que corresponde, coincidentemente, com as idades mínimas previstas na legislação.

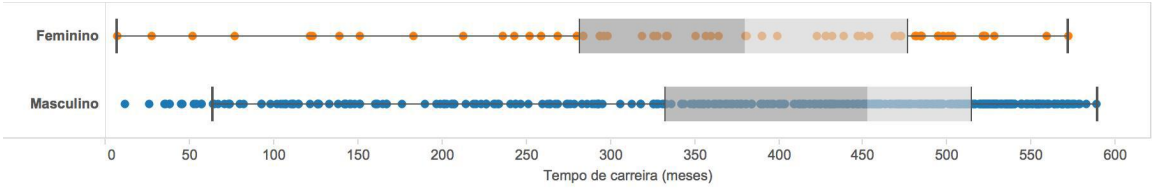


Gráfico 2: Número de meses da posse até o desligamento da carreira diplomática dos que tomaram posse entre 1954 e 2010 e não trabalham mais no órgão.

Essas diferenças podem ter decorrido da legislação diferenciada de aposentadoria por gênero ou de outros fatores. Uma hipótese interessante seria o papel da dificuldade em ser promovido na carreira e das reformas da previdência na década de 1990 sobre a decisão pela aposentadoria. Assim, a transferência para o quadro especial e a percepção da dificuldade em ser promovida podem ter influído também na opção feminina pelo desligamento antecipado. Também há discrepâncias na forma pela qual se deu a saída da carreira. Talvez até pelo fato de os homens manterem-se mais tempo na ativa, eles apresentaram maior proporção de falecimentos.

	Gênero	
Tipo do desligamento.	Feminino	Masculino
Outros	1.54%	3.73%
Aposentadoria	76.92%	68.88%
Exoneração	7.69%	5.19%
Falecimento	13.85%	22.20%

Tabela 8: Tipo de desligamento dos diplomatas que tomaram posse entre 1954 e 2010 e já não estão vinculados ao Itamaraty.

A informação mais relevante, contudo, é o estágio da carreira em que ocorreu o desligamento. Temos dados de 524 casos de 1958 a 2015. É aqui que temos a maior divergência entre os dois grupos. Cerca de 66% das mulheres desvincularam-se da carreira nos quatro cargos iniciais (de terceira secretária à conselheira), enquanto somente 38% dos homens tiveram fim semelhante. Essa é uma diferença gritante e a examinaremos posteriormente. O que explica a discrepância feminina pode ser a proporção delas que tiraram licença para tratamento de interesses particulares, licença por afastamento de cônjuge e licença para tratamento de doença em pessoa de família. A maioria dos regulamentos do órgão no período excluíam o tempo desses mecanismos para apuração dos requisitos necessários para certas promoções. No entanto, somente esta hipótese não explica essa diferença. Mesmo quando retiramos da amostragem os diplomatas que tiraram licença, a posição no momento do desligamento não é equivalente entre os dois gêneros. [49]

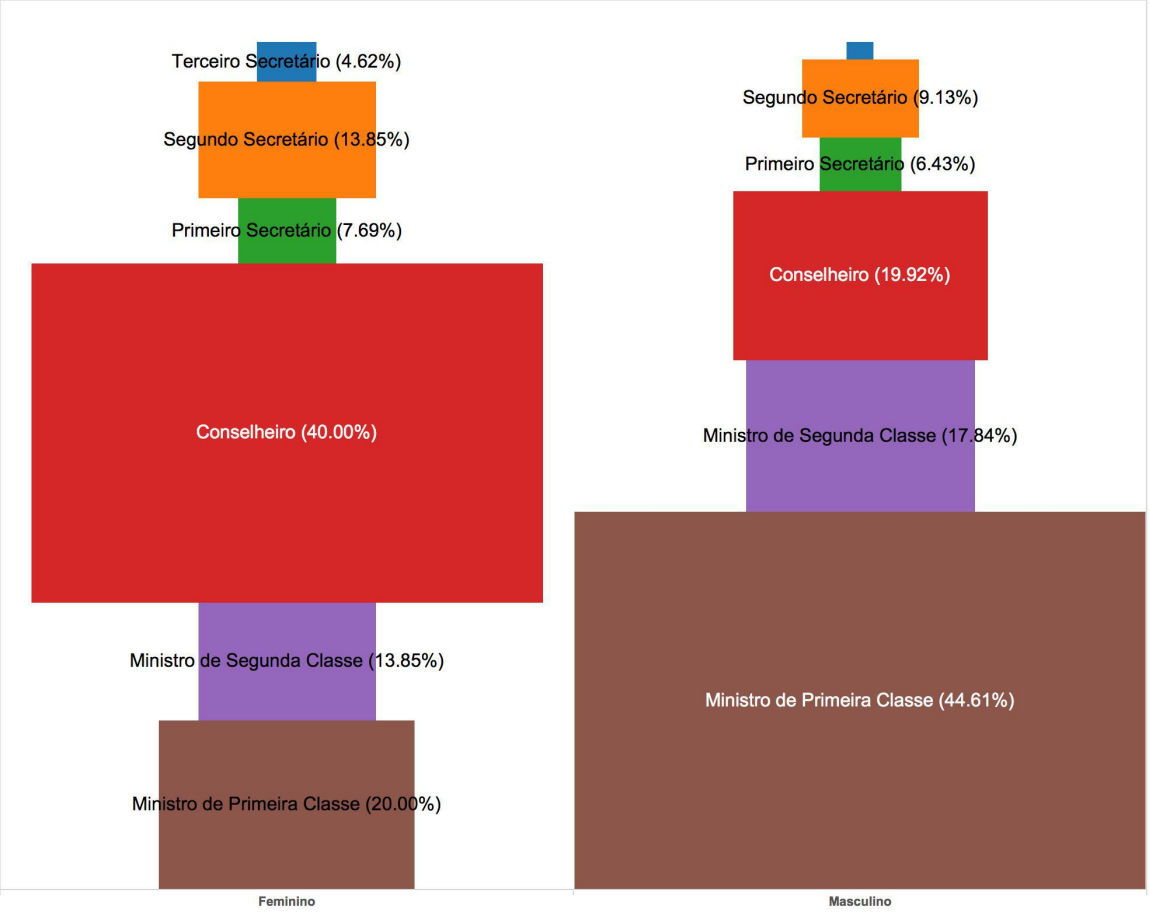


Figura 13: Distribuição dos diplomatas de acordo com o cargo no momento do desligamento.

Além da base de dados contendo todos os diplomatas que tomaram posse entre 1954 e 2010, retiramos do Portal da Transparência, em junho de 2015, todas as informações referentes à força de trabalho do Itamaraty. Ela é uma fotografia da situação do órgão ao final desse mês e apresenta vários aspectos não observáveis somente com os dados apresentados nos anuários e no Diário Oficial da União. Em especial, é possível examinar como a carreira diplomática situa-se em relação ao resto da força de trabalho do órgão. A situação de baixa proporção feminina em carreiras na instituição ocorre em atividades consideradas socialmente masculinas, como motorista e agente de vigilância. Nas outras duas carreiras do serviço exterior brasileiro, oficial de chancelaria e assistente de chancelaria, contudo, as mulheres já são maioria. Essa situação é convergente com a literatura sobre gênero e profissões, na qual se identifica que os cargos de hierarquia superior ou considerados de maior prestígio geralmente possuem menos mulheres, especialmente em profissões consideradas estagnadas em termos de acesso feminino. O fato de haver elevada proporção feminina nas carreiras administrativas é importante para colocarmos em perspectiva uma hipótese usualmente apresentada na literatura: a mobilidade é um atributo masculino, enquanto situações estacionárias e sedentárias são feminizadas. A consequência, nesse caso, seria a restrição das mulheres em profissões e atividades com mobilidade espacial "masculinizada".[50] Os dados do Itamaraty demonstram que a alta mobilidade espacial nas carreiras de assistente e oficial de chancelaria não impediu as mulheres de serem maioria nessas duas posições.[51] Adicionalmente, como observamos anteriormente, a mobilidade de homens e mulheres no serviço exterior é muito semelhante. Isso não significa que as dificuldades para os dois grupos são as mesmas, mas indica que a questão espacial não é necessariamente uma variável explicativa da falta de mulheres na carreira diplomática.

Como forma de estudar de maneira mais detida esse aspecto, tabulamos os dados dos 169 oficiais de chancelaria nomeados em 2005 e 2007. É intrigante notar que 90 eram homens e 79 eram mulheres – um contraste com a situação de maioria feminina na carreira como um tudo. Haveria duas hipótese, não excludentes, sobre essa diferença. A primeira seria que, no passado, a carreira era mais feminina que masculina em sua composição; a segunda seria uma taxa de desligamento dos homens mais elevada. Quanto à primeira opção, não temos dados disponíveis para avaliar. Conseguimos, contudo, avaliar a taxa de saída dos dos grupos. Ela realmente guarda diferença, ainda que não seja elevada – 33% das mulheres e 41% dos homens nomeados em 2005 e 2007 não tomaram posse ou pediram exoneração.

Os oficiais de chancelaria, após vivenciarem as atividades do órgão, enfrentaram três opções: permanecer, tentar a carreira diplomática ou abandoná-la para atuar em outra atividade – principalmente no setor público, em decorrência do número elevado de oportunidades na época. A última sinalização é importante, pois indica provavelmente que, após vivenciar o cotidiano do órgão, e comparar com outros ambiente de trabalho e carreiras, acabou rompendo completamente o vínculo com o Itamaraty.[52] Ao analisar os dados de nossa amostragem, identificamos que 61,54% das mulheres que se desligou da carreira de oficial de chanceleria acabou trilhando essa via, enquanto 43,24% dos homens tomaram decisão semelhante. Essa brutal diferença é uma indicação muito forte de que, ao pensarem sobre seus respectivos futuros profissionais, homens e mulheres que já atuam no Itamaraty tendem a apreciar de forma distinta a carreira diplomática.

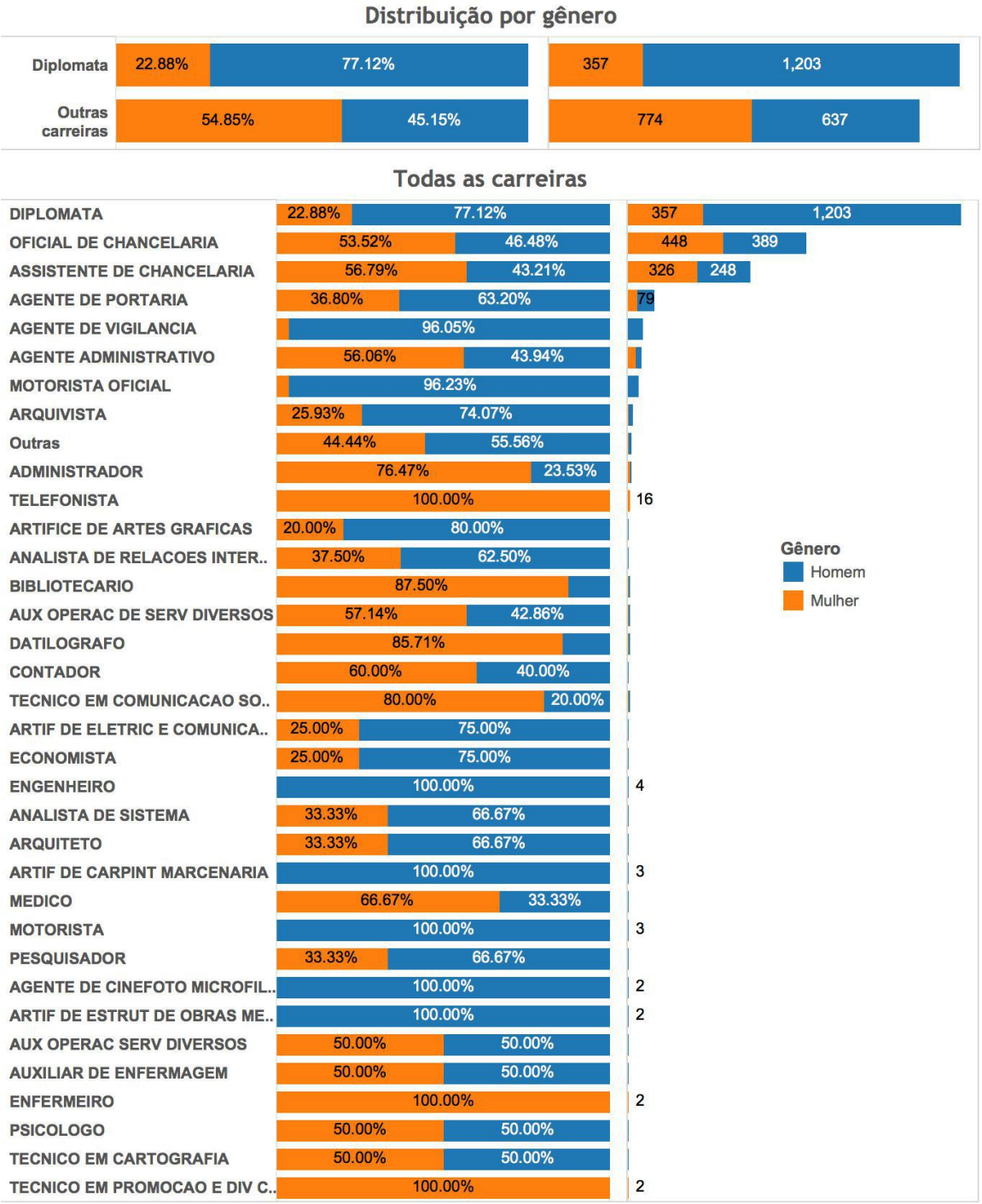


Figura 14: Distribuição de homens e mulheres das carreiras com exercício no Itamaraty em junho de 2015.

Com os dados do Portal da Transparência também é possível examinar como é a distribuição hierárquica de cada gênero. Há certa discrepância nos dois últimos estágios da carreira – indicando um gargalo após se chegar a conselheira.

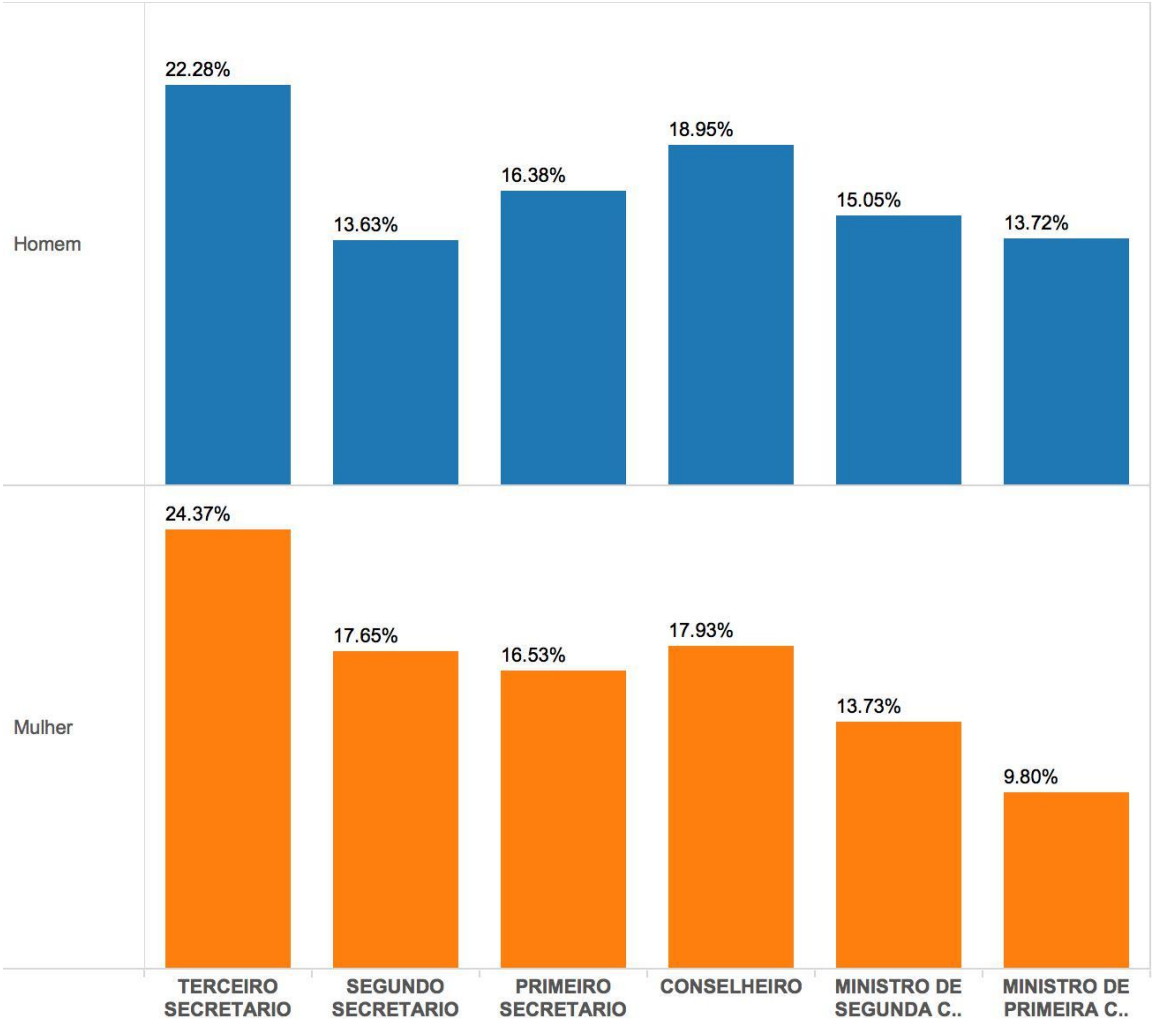


Figura 15: Distribuição dos diplomatas por estágio na carreira, em cada gênero, em junho de 2015.

Um dos mecanismos essenciais de alavancagem na carreira é o exercício de posição de chefia. Na Esplanada dos Ministérios, a de mais prestígio para quem atua em Divisões, Departamentos e Coordenações-Gerais é a função de Direção e Assessoramento Superior (DAS). Abaixo, apresentamos duas tabelas sobre o tópico. A da esquerda indica a distribuição por gênero de cada uma das funções; a da direita, como cada gênero está distribuído nas diversas funções – inclusive na situação em que o servidor não a possui. O que se depreende desse exame é que, atualmente, as mulheres não são excluídas das posições de chefia do órgão, em alguns casos superando sua participação na carreira, especialmente em seus níveis hierárquicos mais elevados.

Distribuição entre gêneros

Funcao	Nivel Funcao	Gênero: Homem	Gênero: Mulher
SEM GRATIFICA..	Nenhum	62.23%	37.77%
CNE	8	100.00%	
DAS	1011	100.00%	
	1012	38.46%	61.54%
	1013	70.83%	29.17%
	1014	72.39%	27.61%
	1015	80.39%	19.61%
	1016	92.31%	7.69%
	1021	66.67%	33.33%
	1022	74.65%	25.35%
	1023	78.85%	21.15%
	1024	85.00%	15.00%
	1025	75.00%	25.00%
FUNCAO COMISSIONADA TECNICA	4		100.00%
	7		100.00%
	12	100.00%	
FUNCAO GRATIFICADA LEI 8.216/91	1	30.43%	69.57%
	2	45.35%	54.65%
	3	51.22%	48.78%
GRATIF. REP. GAB. - APOIO(PR/VPR)	1		100.00%
	2		100.00%
	4		100.00%
	5	50.00%	50.00%
GRATIF. REP. G..	1212	100.00%	

Distribuição em cada gênero

Funcao	Nivel Funcao	Gênero: Homem	Gênero: Mulher
SEM GRATIFICA..	Nenhum	81.88%	82.07%
CNE	8	0.04%	
DAS	1011	0.04%	
	1012	0.38%	1.00%
	1013	0.64%	0.44%
	1014	3.67%	2.31%
	1015	1.55%	0.62%
	1016	0.45%	0.06%
	1021	0.45%	0.37%
	1022	4.01%	2.25%
	1023	1.55%	0.69%
	1024	0.64%	0.19%
	1025	0.23%	0.12%
FUNCAO COMISSIONADA TECNICA	4		0.12%
	7		0.06%
	12	0.04%	
FUNCAO GRATIFICADA LEI 8.216/91	1	1.06%	4.00%
	2	1.48%	2.94%
	3	1.59%	2.50%
GRATIF. REP. GAB. - APOIO(PR/VPR)	1		0.06%
	2		0.06%
	4		0.06%
	5	0.04%	0.06%
GRATIF. REP. G..	1212	0.26%	

Tabela 9: Distribuição de homens e mulheres por gratificações em junho de 2015.

MULHERES E DIPLOMACIA NO MERCADO DE TRABALHO

Na primeira parte do artigo, apresentamos dados quantitativos inéditos sobre a diplomacia brasileira. Observamos grandes semelhanças entre homens e mulheres, com avanço significativo das que tomaram posse de 1985 em diante, tanto do ponto de vista educacional como da trajetória profissional. Há, todavia, algumas discrepâncias. A primeira está no ponto de partida. São poucas as mulheres que se candidatam e menor ainda a proporção que passa no concurso. A segunda é o fato de, a despeito de terem carreiras e perfis semelhantes aos seus colegas, não se veem recompensadas e reconhecidas com as devidas promoções – uma métrica essencial para analisar a posição feminina se considerarmos o papel da hierarquia na configuração organizacional do Itamaraty.

Tendo esses dados como pano de fundo, continuaremos, na parte remanescente do artigo, a enquadrar nosso objeto de estudo em uma literatura mais ampla sobre mercado de trabalho e gênero. A primeira questão que desejamos examinar é por que tal esforço seria relevante para um debate mais geral sobre a diplomacia e, particularmente, para a igualdade de gênero no Brasil. A resposta a esse questionamento pode ser dada pela afirmação de Heidi Gottfried: "A extensão em que a mulher é integrada na burocracia estatal afeta e reflete relações de poder de gênero mais amplas da sociedade."[53] A carreira diplomática, desse modo, pode ter grande poder de sinalização para outras áreas da sociedade. Um segundo questionamento seria sobre a existência de tendência natural, nas próximas décadas, de convergência dos indicadores que apresentamos. Nesse argumento, a expansão do número de mulheres seria inevitavelmente alcançada, cabendo a elas somente ter paciência. A evidência, no entanto, não confirma tal prognóstico. Um caso muito analisado é a situação da cúpula do setor privado na Escandinávia, onde estão os países considerados mais igualitários em termos de gênero no mundo – as mulheres são seis de cada dez formandos universitários e ocupam metade do gabinete ministerial finlandês e sueco. A despeito de décadas de políticas ativas voltadas para a derrubada da discriminação, somente 6% das firmas listadas na bolsa de valores da Noruega são chefiadas por mulheres – com situação semelhante nos países vizinhos. O governo norueguês, para enfrentar esses desafios, impôs uma quota de 40% de mulheres no *board* de todas as empresas listadas na bolsa em 2003. Uma década depois, a medida demonstrou ter pouco efeito geral na questão de gênero, além das beneficiadas diretamente. Mulheres continuam candidatando-se pouco para escolas de negócios, não há convergência salarial

entre homens e mulheres no setor corporativo e tampouco mudaram os planos de casamento e fertilidade do grupo.[54]

A igualdade, em determinadas áreas, portanto, não decorre necessariamente do aumento da renda, da aceleração do desenvolvimento econômico e do decurso de tempo. Em 2013, segundo o Banco Mundial, 128 de 143 economias tinham pelo menos uma diferença legal no tratamento entre homens e mulheres. No ranking desse estudo, Japão e Coréia do Sul estão atrás de Indonésia e Índia. É inadequado, assim, esperar que um fator "puxe" o outro.[55] Um argumento final é considerar que mesmo se existisse uma tendência natural para a convergência da igualdade de gênero, uma posição de espera não influenciaria como essa transição ocorreria e tampouco eliminaria problemas inerentes ao ambiente profissional.[56]

Por um lado, é verdade que as mulheres estão entrando no mercado de trabalho em número crescente e, logo após a formação universitária, têm salários quase compatíveis com os dos homens. Por outro, no meio das carreiras, a disparidade de salários retorna, tendo elas trajetória profissional distinta se comparada com seus colegas.[57] Pelo menos um quarto da diferença salarial entre homens e mulheres reflete fatores não-observáveis, como a discriminação.[58] Um exame de 100 trabalhos acadêmicos, um *survey* aplicado a 2.500 homens e mulheres e entrevistas com 30 chefes de área de diversidade indicaram que, atualmente, parte desses fatores está no sistema de crenças da sociedade contemporânea.[59] Analisando o caso brasileiro, é útil pensar no uso do termo "estagnação", como fez a economista Lena Lavinas para explicar a situação do mercado de trabalho nos últimos anos.[60]

A estagnação também pode ser observada em outros dados. Só 5% dos CEOs da Fortune 500 e 7% dos chefes de Estado são mulheres. Nos filmes, mais de ¾ dos protagonistas são homens.[61] Um *survey* das mulheres da turma de 1981 da Universidade de Stanford descobriu que 57% delas abandonou o mercado de trabalho. Uma em cada três mulheres com MBA encontra-se em situação equivalente – enquanto para os homens esta última estatística é de um para vinte.[62] Na Alemanha, apesar de as mulheres ocuparem 43% do mercado de trabalho e serem 53% dos formandos universitários, compõem só 4% dos conselhos diretores de empresas.[63] No Japão, 70% das mulheres param de trabalhar uma década ou mais após terem o primeiro filho. Muitas nunca retornam.[64] Há, em alguns casos, reversões. No parlamento australiano, em 2013 a participação feminina teve um súbito recuo para níveis não vistos desde 1987.[65] No mercado de trabalho de informática caiu de 34% em 1990 para 27% em 2011. A proporção de sócias femininas nas firmas de *venture capital* nos Estados Unidos caiu de 10%, em 1999, para 6% em 2014.[66] Segundo dados do Banco Mundial, a participação da mulher na força de trabalho no mundo não só está estagnada como recuou de 57%, em 1990, para 55%, em 2012. Somente em 5 de 114 países pesquisados as mulheres alcançaram paridade no mercado de trabalho em ocupações como parlamentares, altos burocratas e diretores de empresa – Colômbia, Fiji, Jamaica, Lesoto e Filipinas.[67]

A situação de estagnação também é observável no plano internacional, particularmente na diplomacia. Dos 34 membros da Comissão de Direito Internacional da ONU, somente 4 são mulheres.[68] No serviço exterior britânico, em 2013, somente 23% do último nível hierárquico (sênior management) e 19% dos chefes de postos são mulheres – enquanto nos três níveis mais baixos elas são maioria.[69] Na Alemanha, em 2003, só havia 9 embaixadoras e em 2012 somente 17% das posições da cúpula do órgão eram ocupadas por mulheres, proporção não tão distinta do Brasil – em outros setores do governo alemão, essa proporção está em 29%.[70] Em 2010, só 10% dos postos eram liderados por mulheres. Ainda que sejam 45% dos servidores, ocupam-se de atividades consideradas de menor relevância – são 96% do secretariado de apoio. No país, elas já alcançaram 45% dos concorrentes das provas para o serviço exterior.[71] Na Coréia do Sul, não havia, em 2014, nenhuma mulher embaixadora e somente cinco exerciam cargos de direção. No país, a maioria que atua na política e na diplomacia "servem aparentemente só como audiência e não tem voz sobre aspectos relevantes."[72] As mulheres eram 44% dos empregados da Comissão Europeia em 1977 – a maioria nos níveis hierárquicos mais baixos. Em 1984, subiram para 45%, situação que permaneceu na década posterior.[73] Nos Estados Unidos, em 2009, 65% dos servidores do Departamento de Estado eram homens brancos. Quatro anos depois, a situação permanecia quase a mesma.[74] Apesar dos corpos diplomáticos nas capitais terem cada vez mais mulheres, poucas lideram esses postos. Em Berlim, em 2010, eram somente 17 das 150 chefias de postos na cidade. [75] Em Nova Iorque, somente 15% dos representantes eram mulheres. É um número maior do que os 5% de dez anos antes. Em Londres, a proporção é de 13%, enquanto a de Washington é de 14%.[76] No corpo diplomático em Bruxelas (União Europeia), dados de 2010 indicam que havia somente 11 mulheres de um grupo de 115 embaixadores.[77] A Estônia é um caso interessante, pois criou um serviço exterior do zero em 1990 e, em 2004, aproximadamente 54% de seus diplomatas eram mulheres. Mesmo constituindo 61% de toda a força de trabalho da chancelaria do país, elas são menos bem representadas no topo, e desempenham as atividades "feminizadas" – todos os cargos de assistentes são ocupados por mulheres, todos os motoristas são homens e todas bibliotecárias são mulheres. Na Bélgica, em 1982, as mulheres foram 25% dos candidatos ao concurso para a carreira diplomática; em 2001, a proporção chegou somente a um terço. 11% dos diplomatas e 7% dos chefes de posto eram mulheres em 2001.[78] O que se observa, nesses dados, é alguma evolução se comparado com as estatísticas das décadas de 1970 e 1980, mas uma estagnação nos anos recentes. Parte do problema decorre

da falta de sustentabilidade da presença feminina. No serviço exterior britânico, por exemplo, em 1979, 8 dos 18 novos diplomatas eram mulheres. Somente duas permaneceram na carreira.[79] Essa é uma situação comum a vários países e explica, em parte, a dificuldade em alcançar avanços mais perenes na igualdade de gênero.

A situação da sociedade brasileira no tema tem aspectos ao mesmo tempo comuns e distintos. As mulheres chefiam somente 18% das firmas e ocupam 9% das diretorias das empresas listadas na bolsa de valores. Apesar de ser uma das maiores economias do mundo, caiu de 62º para a 71ª sua posição no *Global Gender Gap* de 2013 para 2014.[80] Uma mulher com formação em ensino superior ganha em média 62% do salário de um homem em posição equivalente – uma das maiores disparidades entre os países com dados disponíveis.[81] Há mecanismos históricos que ajudam a explicar tal situação, especialmente no mercado profissional. A análise dos trinta anos após 1980 demonstra que as ocupações no mercado de trabalho brasileiro continuam segregadas em termos de gênero. Segundo o índice de desigualdade de gênero das Nações Unidas, o país está estagnado desde 2008.[82] Isso não significa que falta otimismo por parte das mulheres. Uma pesquisa de 2011 identificou que 81% delas ama seu trabalho e 59% consideram-se ambiciosas – nos EUA essa proporção é respectivamente 52% e 36%. 40% das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, no entanto, cogitam diminuir as metas de suas carreiras ou sair do mercado em decorrência de discriminação.[83]

Compreendendo as limitações da tese de “convergência natural”, é necessário apresentar em qual tipo de organização o Itamaraty deve ser examinado. Como observamos na primeira parte do artigo, ela é uma área em que a atuação feminina foi por muito tempo inexistente ou minoritária e que mantêm uma participação consistentemente abaixo de 1/3 da organização, em uma situação não distinta do serviço exterior de outros países. É por isso que pode ser considerada uma profissão não-tradicional em termos de igualdade de gênero, assemelhando-se, desse modo, à cúpula das maiores organizações públicas e privadas examinadas acima.

Homens e Mulheres

Hoje, mais mulheres do que homens se consideram ambiciosas e afirmam gostar do exercício de poder e influência – quando no estereótipo permanece a ideia contrária. Há, no entanto, vários obstáculos informais à ascensão do grupo. E quando chegam na cúpula, acabam tendo experiência diferente da dos seus colegas. Geralmente não são escutadas, trabalham mais para ter credibilidade e lidam com estereótipos sobre o seu comportamento.[84] Isso acontece especialmente em segmentos não-tradicionais do mercado de trabalho, como a diplomacia.

Uma das dificuldades para a igualdade em profissões não-tradicionais é a percepção de que a ausência de barreiras formais indicaria que a lentidão do avanço feminino decorreria de limitações naturais ou a prioridade dada a outros aspectos que não a vida profissional. Seria uma matéria de opção: as mulheres não dariam prioridade ao trabalho. Essa tese não parece se amparar na realidade. Uma pesquisa com mais de 25.000 formandos da *Harvard Business School*, por exemplo, indicou que a vasta maioria das mulheres ambiciosas e com alta formação educacional que abandonam o mercado de trabalho o fazem de forma relutante, como último recurso, em decorrência de obstáculos profissionais.[85] O Banco Mundial, por sua vez, reconheceu as barreiras decorrentes de normas sociais como os principais limitadores do avanço feminino. Para o estudo, “enquanto algumas falhas institucionais e de mercado decorrem de discriminação aberta, outras resultam de falhas mais sutis de lidar com constrangimentos específicos de gênero, os quais são comumente ligados a normas enviesadas”.[86]

Uma dessas normas é a concepção de que as estruturas organizacionais contemporâneas operam dentro de um ideal meritocrático de “imparcialidade, universalidade e neutralidade”.[87] O trabalhador é visto como um ser neutro e abstrato, assim como a forma racional-legal-burocrática que o regula. Há uma naturalização de regras e crenças, tidas como sem impacto no mercado de trabalho. A narrativa usual é que as mulheres têm as mesmas oportunidades e, diante de escolhas pessoais e de um processo competitivo, acabam não obtendo sucesso equivalente. Dessa maneira, “a segregação de gênero seria o resultado benigno da agregação de decisões individuais”.[88] Mas como os pesquisadores Emilio J. Castilla e Stephen Benard convincentemente demonstraram, quando a cultura organizacional advoga a meritocracia como código estruturador de uma instituição, há um claro viés de favorecimento dos homens em comparação com as mulheres – aspecto denominado pelos autores de “paradoxo da meritocracia”. O fundamento é que a avaliação de funcionários de acordo com critérios julgados imparciais não necessariamente leva a resultados considerados “meritocráticos” diante de vieses cognitivos. Assim, mesmo uma mulher tendo os mesmos capital humano, supervisor, desempenho e trabalhando na mesma atividade que seu colega homem, ela é preterida em termos de promoções e elevação salarial.[89]

A explicação dessa contradição está no fato de o complexo simbólico de regras ter sido criado pelo e para o homem – seu corpo, suas necessidades e seu padrão culturalmente constituído de personalidade. A ideia de igualdade de competição e a ausência de barreiras formais ocasionam, desse modo, problemas, pois não se criam incentivos para lidar com desigualdades estruturais. Há carência de reconhecimento de como as relações entre homens e mulheres moldaram as práticas, a estrutura formal das organizações, a posição relativa dos indivíduos que trabalham nelas e até o que definimos como meritocracia. Como bem afirma

Avivah Wittenberg-Cox, somos educados a ignorar as diferenças de gênero e não a administrá-las.[90] Assim, a cultura institucional que desfavorece a mulher simplesmente não desaparece quando se decreta o império da meritocracia. Alguns julgam, por essa razão, a concepção de neutralidade como "um novo tipo de estrutura patriarcal". [91] Isso porque as organizações permanecem guiadas por uma cultura de trabalho masculina, mesmo no mundo desenvolvido. A estrutura de gênero, portanto, permearia todo o ambiente profissional, até em aspectos pueris, como a temperatura do ar condicionado.[92]

Um dos primeiros aspectos a merecer exame é o que Ibarra, Ely e Kolb denominam de "vieses de gênero de segunda geração". Um dos mais graves é a questão da projeção da imagem da liderança da mulher no mercado de trabalho. Há um aspecto inerentemente humano na discriminação. Como as chefias possuem informações incompletas sobre as competências e habilidades de seus subordinados, elas "comumente fazem inferências sobre o potencial de um funcionário baseado em características como gênero e raça".[93] Valorizamos pessoas que são semelhantes a nós em termos de gênero, idade, raça, crenças, classe e outras características.[94] Ser "profissional", nesse contexto, muitas vezes é entendido como reproduzir o comportamento da liderança, no caso, masculina.[95] As "pessoas ascendem ao topo quando são vistas como representando um conjunto pré-existente de crenças que os indivíduos têm sobre liderança. O problema é que, na maioria das culturas, esse protótipo de líder tem historicamente enfatizado características consideradas masculinas e não femininas."[96]

Isso é considerado, por alguns analistas, como "sexismo institucional". Essa é uma lente que busca naturalizar e legitimar, sob a imagem da igualdade e da meritocracia, uma estrutura social discriminatória contra a mulher. Ela não é consciente e disfarça-se em regras e conceitos de organizações tradicionalmente criadas e gerenciadas por homens e para homens. [97] Isso gera problemas de identidade para as mulheres. Quando demonstram comportamentos considerados normativamente masculinos, são vistas como pouco femininas. Quando agem de forma a reforçar estereótipos femininos, não são vistas como líderes – inclusive por outras mulheres.[98] Nesse conflito, é extremamente difícil para a mulher ser vista como competente e ser admirada ao mesmo tempo – existindo evidência que esse último aspecto é sacrificado pelas circunstâncias quando elas ascendem.[99] Em três estudos experimentais conduzidos na década passada, indicou-se que quando as mulheres, em arenas masculinas, são reconhecidas como bem sucedidas, elas são menos "apreciadas" e mais pessoalmente criticadas que colegas homens na mesma situação. Esse aspecto tem grande efeito sobre a evolução da carreira delas, pois o julgamento de seus pares não leva em consideração somente a competência. O mais interessante da pesquisa foi a identificação de que esse padrão de comportamento é compartilhado por homens ou mulheres, ou seja, há uma "universalidade dos estereótipos normativos de gênero e a tendência de penalizar indivíduos que os violem".[100] Muitas mulheres acabam projetando para si próprias a culpa pelas dificuldades em ascender – não conseguem criar uma imagem considerada adequada, ter determinado estilo de liderança, receber a aprovação e o reconhecimento de seus superiores, ser respeitada pelos subordinados, fazer os sacrifícios pessoais e lidar com o desrespeito ocasional.[101]

Segundo Janew Newman, há um círculo vicioso. Ele inicia-se com o fato de a cúpula ser predominantemente masculina, o que leva a cultura institucional ser baseada em padrões e estilos de trabalhos masculinos. É esperado que as mulheres selecionadas para participar desse pequeno grupo se conformem às regras existentes.[102] Nessa situação, as que chegam ao topo são, na realidade, muito mais "exiladas" do que representativas do perfil geral de seu grupo. Conformam-se mais ao comportamento e às crenças prevalecentes, reforçando-as, em vez de serem fontes de instabilidade para a cultura institucional vigente. A grande dificuldade para contar com elas é que muitas naturalmente desejam "ser reconhecidas pelos seus talentos e habilidades e não como representantes de interesses femininos". Se alcançaram o topo com as regras correntes, por que outras não conseguiriam alcançar tal objetivo?[103] Nesse caso, tendem a negar como as estruturas vigentes afetam de forma diferenciada homens e mulheres e distanciam-se de arenas em que o tema seja discutido. Algumas culpam as próprias mulheres e suas escolhas por quererem ter os "dois mundos" – a vida profissional e a vida pessoal.[104] Isso pode ser visto, de certa forma, como um legado do passado. Segundo uma matéria da *Harvard Business Review*, mulheres "que enfrentam discriminação no início de suas carreiras tendem a distanciar-se de outras mulheres, recusar-se a ajudá-las e até aliar-se com homens às expensas de suas colegas."[105]

Esse último aspecto, contudo, não aparenta ser a situação do Itamaraty – ou a situação no órgão é tão grave que ensejou um consenso mínimo entre as diplomatas sobre as dificuldades que enfrentam. Em uma iniciativa inédita na história do Itamaraty, 192 diplomatas mulheres redigiram, em 2014, uma carta ao Ministro de Estado. O seu conteúdo, muito convergente com toda a literatura sobre a questão de gênero no mercado de trabalho, foi subscrito por 13 ministras de primeira classe, 23 ministras de segunda classe, 30 conselheiras, 41 primeiras-secretárias, 41 segundas-secretárias e 44 terceiras-secretárias, um grupo amplo na hierarquia funcional e, de forma geral, não distinto da distribuição de diplomatas mulheres na carreira (ver figura abaixo).[106]

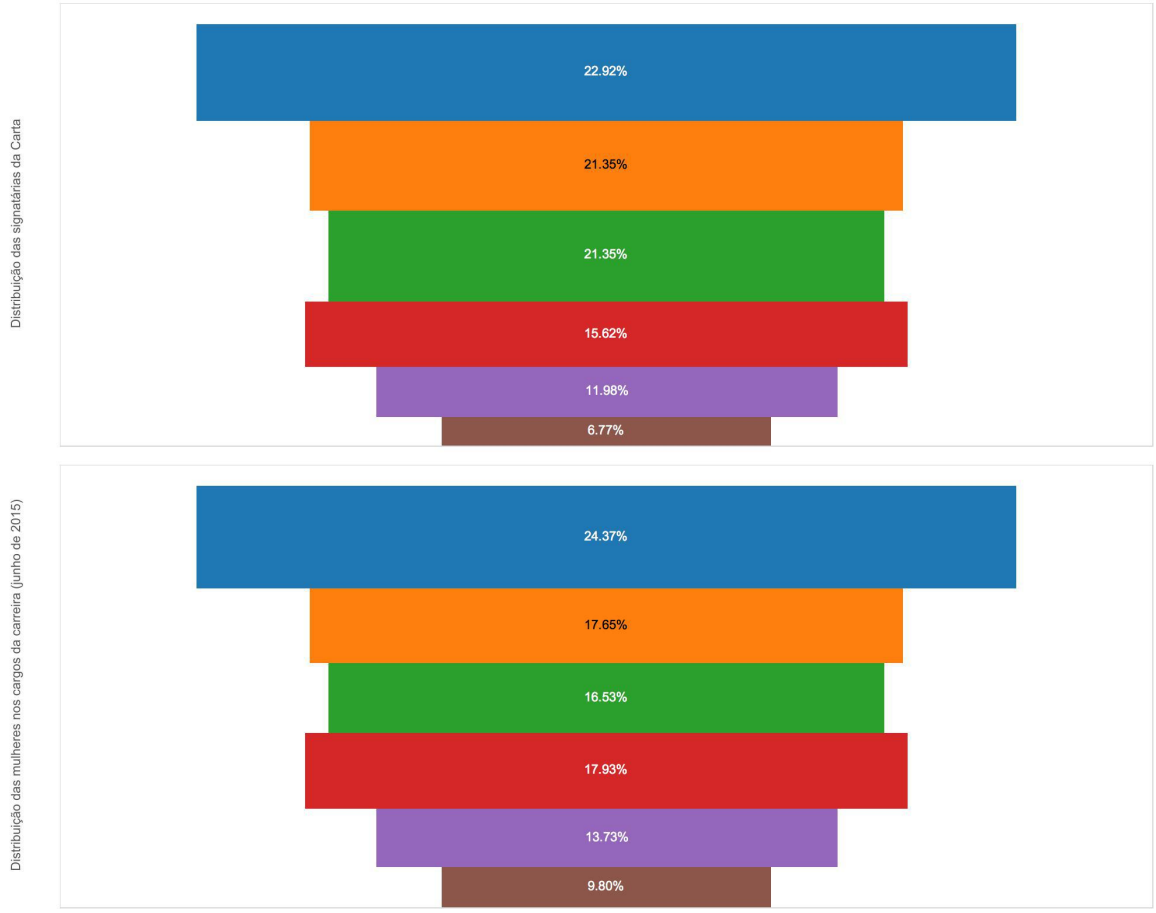


Figura 16: Distribuição de diplomatas mulheres signatárias da carta ao Ministro de Estado em 2014 (acima) e na carreira de diplomata (abaixo), de Terceiras Secretárias (azul) a Ministras de Primeira Classe (marrom).

A dominância de um padrão de carreira masculino é só um dos aspectos mais gerais que pesam sobre as mulheres. Há todo um cardápio de questões como redes de poder masculinas, ambiente de trabalho, papel de mentores, assédio, entre outros. Há, ainda, o "sexismo benevolente": crenças e comportamentos que partem da premissa que "a mulher inerentemente necessita de proteção e de especial consideração" ou a criação de expectativas diferenciadas e menores.[107] Ao examinarmos as organizações com essas lentes, portanto, chegamos à conclusão de que ter mais mulheres no mercado de trabalho é só parte da solução, pois ao entrarem nas organizações elas podem enfrentar (ou até adotar!) culturas hostis, de forma que grandes esforços serão desperdiçados para desenvolver mecanismos de adaptação e sobrevivência.[108] Isso ocasiona, igualmente, grave desperdício do investimento feito no capital humano feminino.[109]

Desafios da diplomacia

Na seção anterior, apresentamos como a organização do mercado de trabalho pode ser afetada pela escassa presença feminina e a dominância de um padrão de carreira masculino. É necessário questionar se essa lente pode ser usada para examinar uma profissão tão peculiar quanto à diplomática. Podemos iniciar com o relato da diplomata finlandesa, Anja-Riitta Ketokoski-Rexed. Ao relembrar seus primeiros anos na carreira, afirmou que "o problema real foi o modelo masculino de 'homo diplomaticus' que fora imposto a ela e a outras mulheres invasoras". Nessa situação, a questão da identidade profissional "não pode ser apreciada em uma cultura que não enxergue a questão de gênero".[110] Será que o modelo masculino apresentado pela diplomata tem caráter transnacional, afetando todos os países da "sociedade internacional"? [111]

Sabemos que, no século XIX e na primeira metade do século XX, os serviços exteriores europeus tinham configurações semelhantes em termos de recrutamento, *ethos* e perfil ideológico, não obstante trajetórias peculiares. Um dos aspectos comuns parece ter sido o papel das mulheres – as crenças subjacentes à sua exclusão e a lenta batalha para sua acessão à carreira. Muitas das premissas tradicionais já não mais existem. Mas as que subsistem afetam particularmente as mulheres, como veremos abaixo.[112] Em uma pesquisa em 2010, 87% das mulheres diplomatas servindo em Londres concordaram com a tese de que a

diplomacia ainda era um mundo masculino, sendo que 75% delas experimentou formas sutis ou explícitas de discriminação. A maioria sentia-se pressionada a trabalhar mais, muitas disseram já terem sido confundidas por secretárias de seus subordinados homens, e terem sido ultrapassadas por homens em promoções e remoções, bem como ter sofrido uma "divisão injusta de tarefas" (ficando com as mais rotineiras enquanto seus colegas homens responsabilizavam-se das mais estratégicas ou das que poderiam vir a gerar mais crédito e visibilidade, mesmo demandando menos horas de trabalho).[113]

A cultura masculina certamente não é característica exclusiva da carreira diplomática, mas a afeta consideravelmente. Mais da metade dos formandos dos países da OECD são mulheres. Nos Estados Unidos, há a suspeita de que universidades estejam admitindo mais homens do que o recomendado pelo processo de admissão para tentar "igualar os números".[114] No Brasil, de acordo com testes do PISA de 2009, não há diferença significativa de desempenho entre mulheres e homens em leitura, matemática e ciência – uma situação comum em outros países. [115] A particularidade brasileira é a preferência feminina pelo setor público. De acordo com uma pesquisa, 65% afirmaram ser um emprego muito desejável – situação distinta dos EUA e dos países europeus.[116] Diante dessa situação, é no mínimo instigante o escasso número que consegue sucesso no concurso para a carreira diplomática, como apresentamos na primeira parte. O que explicaria tal situação?

Pode-se indicar, aqui, o papel da hierarquia de gênero na sociedade contemporânea. De acordo com a COO (*Chief Operator Office*) do Facebook, Sheryl Sandberg, além das barreiras institucionais, as mulheres enfrentam barreiras em si próprias em decorrência de seu processo de socialização.[117] As distâncias na equidade de gênero no nível profissional, nessa visão, "são precedidas por constrangimentos específicos durante a infância e a adolescência." A socialização feminina, ainda hoje, é orientada para atividades domésticas e familiares como mecanismo de realização pessoal. Uma pesquisa com 2.100 estudantes universitários entre 18 e 25 anos demonstrou que homens são mais treinados pelos seus pais a pensar a política como uma carreira. As mulheres, por suas experiências estudantis e hábitos de leitura, são expostas a menos discussões e informações políticas que seus colegas homens.[118] Já uma pesquisa com 4.000 pessoas de vinte países identificou que a formação da mulher é geralmente associada a atividades domésticas ou a de cuidar de crianças. Isso afetaria suas decisões futuras sobre o uso de seu tempo e a participação no mercado de trabalho.[119] Em 1995, em São Paulo, "30% das meninas de 10 a 14 anos estudavam, cuidavam dos irmãos e ajudavam nas tarefas domésticas, em prejuízo de seu tempo de estudo e lazer."[120] Isso envolve menor mobilidade, reprodução de estereótipos, falta de voz política, e outros problemas, o que certamente impactaria em suas futuras carreiras profissionais.

Isso é reforçado no processo educacional. Novamente de acordo Sheryl Sandberg, as mulheres começam a pensar sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional cedo, de forma que suas decisões sobre a área de trabalho de interesse são feitas quando são muito jovens.[121] Esse aspecto será tratado abaixo. Desejamos destacar, no entanto, que a natureza das profissões resulta, em parte, do sistema de crenças sobre o que é feminino e masculino.[122] Nesse caso, um bom teste para a juventude brasileira seria perguntar como ela imaginaria a figura do diplomata. Isso resulta, em parte, de como a imagem da profissão é projetada. Nos livros de história, o diplomata é um homem, branco e de idade mais avançada. Pode-se argumentar que essa é uma mera reafirmação de um padrão do passado. Mas isso não exime a reprodução atual dessa imagem. Com efeito, no canal Youtube do Itamaraty, utilizando como amostragem o primeiro *frame* de 120 vídeos publicados em 2015, percebemos que somente 14 são protagonizados por mulheres. Desconsiderando os em que figuram a presidente Dilma Roussef e não uma diplomata de carreira, elas estão em somente 5% dos vídeos institucionais. Poder-se-ia argumentar que elas naturalmente ocupariam escasso espaço do acervo pelo fato do foco ser o Ministro de Estado, que protagoniza 25 vídeos. Mas esse argumento é insatisfatório, pois 25% dos cargos DAS e outras funções são ocupadas por mulheres e elas são 20% de todos os conselheiros e ministros de primeira e segunda classe. A presença feminina não é privilegiada pelo órgão nas mídias sociais, de maneira que uma jovem universitária não consegue ver-se representada ao observar a projeção da imagem da diplomacia e da política externa brasileira na mídia.

Ao observar as exigências da carreira, há certamente o deslumbramento com a possibilidade de conhecer outros países e culturas. Para muitos, esse é um aspecto extremamente positivo. Vivendo ainda em uma cultura predominantemente patriarcal, no entanto, os desafios para as mulheres são outros. A "mobilidade geográfica" é um elemento específico de barreira para as mulheres diplomatas, uma particularidade no Itamaraty, única burocracia estatal com quadros espalhados em todo o mundo. Na vida diplomática, o constante ciclo de remoções "afeta os papeis e as responsabilidades dos membros de uma família". Em um mundo em que famílias crescentemente dependem da renda dos dois cônjuges, a vida no exterior acaba regredindo para uma situação considerada por muitos como inadequada e anacrônica. No caso dos diplomatas homens, suas companheiras muitas vezes abandonam suas vidas profissionais e a família regride para um modelo patriarcal em que a mulher se limita às atividades domésticas. No caso das diplomatas mulheres, a situação pessoal e familiar pode ser mais difícil, como aponta um estudo de 2008:

It seems that it is particularly difficult for a male spouse to accompany his wife overseas. Men, to a greater extent than women, are reluctant to work in areas outside their expertise or in badly paid jobs. To protect their self-esteem, they are more likely than women to try to obtain employment in their professional area before arrival and achieving this promptly is more important to them. Often the male spouse's position is not well understood by the local people.[123]

De acordo com os dados que apresentamos na primeira parte, há certa diferença no ciclo de deslocamento da força de trabalho feminina, se comparada com a situação de seus colegas de carreira. Mas essa é bem pequena. Isso não significa necessariamente que a experiência e as consequências para a vida pessoal delas sejam equivalentes. Ter de pensar como sua carreira profissional será compatível com a vida conjugal é tarefa bem mais difícil do que a enfrentada pelos seus colegas homens – apesar existirem indícios que a deste último grupo esteja mudando.

O fluxo da carreira

O desafio, hoje, não é só elevar a participação feminina no recrutamento. Muitas chancelarias já conseguiram alcançar tal objetivo. O compromisso, agora, é fazer com que diminua a chamada segregação vertical. Isso passa pelo problema de retenção das mulheres e da administração da progressão das carreiras.[124] A proporção de mulheres no topo da hierarquia das organizações, em particular, é "um dos indicadores centrais sobre o progresso na igualdade entre homens e mulheres". É nesse aspecto que se deve examinar a existência de "homosociabilidades" (vieses de uniformidade) e outros aspectos da cultura institucional a afetar o sistema de promoções. Outra questão, na análise da segregação vertical, é identificar em que tipo de atividade de liderança e em que área as mulheres atuam quando conseguem chegar ao topo hierárquico.[125] O objetivo, aqui, é identificar se há trajetórias distintas de ascensão funcional.

Uma pesquisa com 1815 analistas de Wall Street, por exemplo, indicou que as trajetórias de homens e mulheres são diferentes desde o início de suas carreiras em decorrência "de fatores fora de seu alcance".[126] Na estrutura corporativa americana, como em outras cadeias burocráticas, o *pipeline* de ascensão feminina sofre vários vazamentos em cada transição na carreira. Essa é uma situação muito semelhante à existente no Itamaraty (ver figura abaixo). As mulheres, apesar de toda a confiança que despontam em sua capacidade e do desejo em avançar, ao enfrentarem os sacrifícios acabam optando por (ou sendo forçadas a) ficar de lado.[127] A explicação desse fenômeno, segundo Lisa Nishii, é a cultura institucional. Ela tem grandes efeitos sobre a taxa de retenção das mulheres na força de trabalho. Se as funcionárias são tratadas de forma justa e incluídas no processo decisório, há elevação da satisfação e reduzida possibilidade de saírem da força de trabalho ou abandonarem a estrutura concorrencial para avançar na pirâmide.[128]

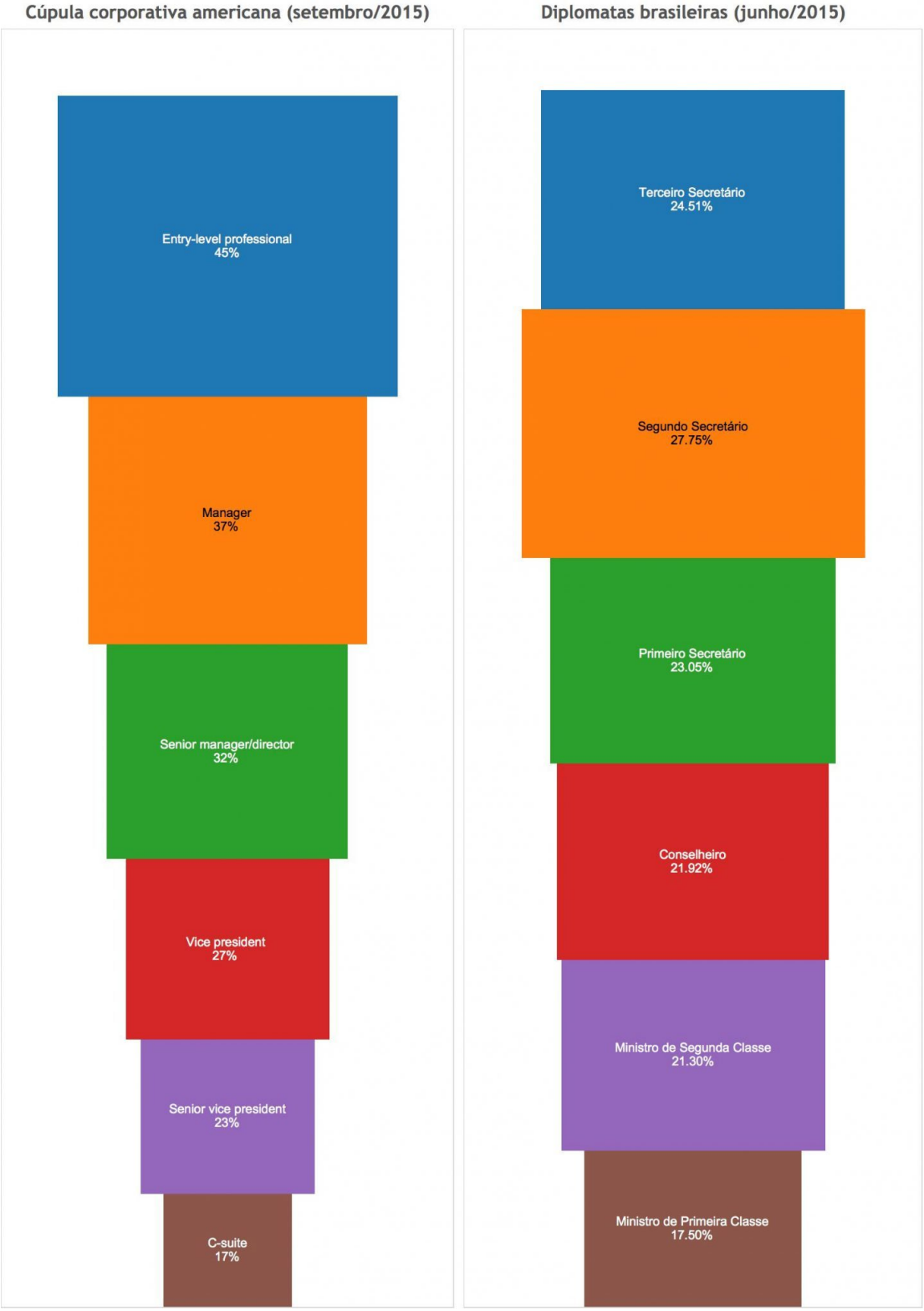


Figura 17: Participação feminina em cada nível da carreira. Dados do sistema corporativo americano disponíveis no relatório da Consultoria McKinsey e LeanIn.org baseados em 118 companhias e 30 mil empregados. Dados do Itamaraty retirados do Portal da Transparência.

O *turnover*, dessa forma, é elemento essencial para uma análise sobre gênero no mercado de trabalho. A situação particular do serviço público brasileiro, no entanto, inviabiliza o uso analítico dessa ferramenta em decorrência da estabilidade do vínculo empregatício garantida aos seus membros. Enquanto, no setor privado, as mulheres podem demitir-se e procurar outro local de trabalho, no setor público, a estabilidade funcional em uma carreira de alto nível diminui os incentivos de saída. Isso inviabiliza a

percepção da perda de servidores e das inadequações da política de gestão de pessoas. O drama pessoal, nesse ambiente, é invisível, com grandes talentos se apagando dentro de uma máquina burocrática, peças de uma engrenagem de desilusões.

Mesmo assim, na diplomacia brasileira, há indicativo de que esse fenômeno ocorre com particular gravidade. Já observamos, na primeira parte do artigo, a diferença do número de meses médio da carreira de cada grupo. Gostaríamos de retornar à imagem da distribuição da posição dos diplomatas no momento de desligamento do órgão – com a maioria das mulheres desligando-se como conselheira, enquanto os homens desligaram-se como ministros de primeira classe. Isso demonstra bem as diferenças entre o fluxo de carreira masculino e feminino. No masculino, há poucos "vazamentos" até chegar-se aos dois cargos mais altos. No caso das mulheres, elas tendem a ficar estagnadas nas posições intermediárias até serem transferidas para o Quadro Especial e alcançarem a aposentadoria.[129]

Uma das razões aventadas para a diferença nas carreiras entre homens e mulheres seria o fato de, nos níveis mais elevados, haver a utilização de critérios mais subjetivos de análise.[130] Nesse aspecto, as dificuldades da evolução da carreira no Itamaraty para as mulheres assemelham-se às de outras organizações em que imperam sistemas informais de progressão fundamentados na autopromoção. Nesse tipo de situação, a carreira depende da busca por reconhecimento e da propaganda de seus próprios feitos. E isso, segundo a revista *Harvard Business Review*, as mulheres tem mais dificuldade de fazer. [131] Não se sabe se é a forma pela qual a socialização de homens e mulheres é realizada, mas há distância entre a confiança dos gêneros. Recentemente, um estudo identificou que homens se oferecem para uma vaga de emprego quando tem somente 60% das qualificações, enquanto as mulheres geralmente têm percentual bem maior e não o fazem em proporção semelhante.[132] Uma segunda forma é o julgamento de comportamentos masculinos e femininos já apresentados acima. Isso pode ser observado, por exemplo, na forma pela qual um aumento salarial é concedido. Em um estudo de 2003, uma economista mostrou vídeos nos quais homens e mulheres pedem aumento usando as mesmas frases. Enquanto o "estilo" negociador masculino foi aprovado, o feminino foi considerado agressivo.[133] Talvez não seja coincidência que, no Brasil, 78% das mulheres atuando na área de ciência, engenharia e tecnologia acreditam existir discriminação em suas avaliações de desempenho.[134]

O Itamaraty talvez não esteja longe desse padrão. O sistema de promoções atual é caracterizado pela carência de critérios transparentes fundados em uma política de gestão de pessoas. Esse é um grande desafio e muitos defendem a "solução dos 30%", ou seja, ter pelo menos essa proporção de mulheres na organização, particularmente na cúpula. O objetivo é alterar crenças, influenciar agendas e transformar organizações.[135] A quota é um mecanismo que vem recebendo atenção atualmente, com vários países introduzindo-a para as cúpulas das grandes corporações, entre eles Noruega, França, Islândia e Espanha.[136] Na Alemanha, iniciando em 2016, 30% de todos os *boards* das maiores companhias do país deverão ser ocupados por mulheres. O que pesquisas sobre quotas dessa natureza tem identificado é que, ao contrário do conceito usual de "meritocracia", essa política tem elevado o nível de competição ao atrair um grupo maior de talentos que não estavam dispostos a enfrentar o ambiente de seleção anterior. A razão, para alguns, estaria no *gap* de confiança entre os dois gêneros e a menor propensão das mulheres pesquisadas a competir – já os homens teriam uma propensão a subestimar sua capacidade e conhecimento.[137] Alguns serviços exteriores têm implantado tais medidas. No serviço exterior finlandês, foram introduzidas quotas de 40%, do topo à base. Em outros, tem-se utilizado o termo "metas". A Dinamarca impôs uma de 40% das mulheres entre os embaixadores.[138] No serviço exterior britânico, em uma iniciativa lançada em 2008, buscou-se a meta de 50% no processo de recrutamento e de 28% nas posições de chefia. Além disso, caso uma mulher e um homem disputem uma mesma posição, é dada a oportunidade à mulher até que a distância de gênero acabe.[139] Na França, a Lei Sauvadet mobilizou sua diplomacia a introduzir metas para a ocupação de 40% em todos níveis da carreira – tendo o ministério definido a meta de 50% no recrutamento.[140]

Ainda é cedo para julgar o resultado dessas iniciativas. Mesmo assim, alguns têm apontado casos em que não estão funcionando adequadamente.[141] Isso porque elas não afetam quais mulheres são promovidas. Com efeito, as que conseguem sucesso tenderiam a reproduzir o perfil existente, reforçando aspectos da cultura patriarcal pré-existente e, desse modo, dificultando o alcance da equidade de gênero no longo prazo. No serviço exterior britânico, as quotas são vistas de forma desfavorável inclusive por mulheres. Quando perguntadas sobre se aceitariam sua escolha para um posto de acordo com o critério, a resposta era que preferiam recusar a oportunidade a "tornar-se uma *token female*". Nesse estudo, argumentou-se que as quotas ignoram as capacidades das mulheres e não julgam se elas tem o perfil adequado para o trabalho que terão de executar.[142] As quotas só parecem transformar a cultura organizacional quando há a presença de certos pré-requisitos. Essa é uma das lições da linha de pesquisa de Marianne Bertrand sobre o sistema de quotas implementado no setor privado da Noruega em 2003. O país já havia experiência com a promoção das mulheres no sistema público em um modelo semelhante desde a década de 1980, o que diminuiu a resistência. Os resultados, no início, não foram bons, mas aos poucos o número de mulheres na cúpula saiu de 17% para 40% e iniciou-se um processo de expansão do interesse feminino em carreiras de alta gerência, quase eliminando a diferença educacional e de salários entre os dois grupos. O ajuste crucial gerado pelo sistema de quotas, no entanto, foi no próprio processo decisório que leva a promoções "com mais exame de credenciais do que um foco excessivo sobre conexões pessoais".[143] Vários países, como

Malásia e Índia, têm copiado alguns aspectos do modelo norueguês, mas o que muitos apologistas tendem a esquecer ao tecer elogios ao esquema de quotas é o fato de a Noruega ser um país em que já existe grande igualdade de gênero na sociedade como um todo, além de uma política ativa de capacitação e recrutamento nos estágios inicias da carreira para complementar a política de quota da cúpula.

Não devemos esquece que a introdução de quotas para as mulheres, além de recente, ainda é um esforço problemático do ponto de vista da discussão sobre a igualdade de gênero. Por um lado, ela faz parte do arcabouço retórico que tenta dividir países "modernos" de "tradicionais" em termos hierárquicos, transformando as mulheres em um sinalizador de modernização segundo um discurso tecnocrático voltado para a melhoria dos fluxos de mercado; por outro, reforça a tese de que o grupo é homogêneo e é equivalente, do ponto de vista da identidade, ao representado pelos beneficiados pelas quotas.[144]

Há, portanto, desafios na discussão do tema no Brasil. Quotas e metas só são transformadoras se associadas a outras medidas que ajudem a modificar a cultura organizacional. Assim, a solução de dois dos problemas estruturais da carreira – a baixa taxa de sucesso feminina no concurso e o gargalo na posição de conselheira – talvez sejam sintomas de problemas mais amplos, não necessariamente dirimidos com uma política de quotas.[145] Elas tampouco necessariamente atacarão o cotidiano peculiar das mulheres na vida diplomática, algo que examinaremos abaixo.

A longa jornada

Pela análise conduzida acima, observamos que, se, por um lado, muitas mulheres conseguem posição relevante na hierarquia do ministério, por outro, globalmente, ocorre um "vazamento" da presença feminina na hierarquia ao longo do tempo – poucas chegam ao topo. Uma forma de examinar tal discrepância seria adaptar a vultosa literatura sobre o papel da mulher em grandes organizações. Nela, é indicado que a retórica do tratamento igualitário e da meritocracia coexiste com a definição de excelência no serviço público de acordo com o volume de tempo devotado ao trabalho. A percepção de "competência" do servidor, portanto, decorreria do nível de sacrifício pessoal suportado para conceder seu tempo, sua atenção e seus recursos materiais e emocionais a uma determinada organização. A presença física no trabalho e o contato presencial contínuo são vistos como a métrica para indicar o mérito, "a despeito da crescente evidência que indivíduos são mais produtivos quando tem a discricionariedade sobre seus horários e locais de trabalho".[146] O Itamaraty apresenta todas as características desse tipo de organização, especialmente na Secretaria de Estado, em Brasília. O horário de trabalho se estende até às 19 horas, situação atípica na Esplanada dos Ministérios. Cotidianamente, em especial nos locais de mais prestígio, o servidor sente a necessidade de permanecer até depois desse horário em decorrência do costume informal de que os diplomatas do escalão inferior devem aguardar seus superiores a saírem do local de trabalho antes de fazerem o mesmo – ainda que não estejam produzindo nada. As horas adicionais de trabalho, após o expediente, não são requisitadas por lei e tampouco são remuneradas. Muitos acreditam que uma reestruturação de tal sistema criaria privilégios para o grupo que menos sacrifícios faz para a profissão. Seria o fim do mérito como elemento organizador da carreira. Para eles, as recompensas decorrentes dessa estrutura organizacional são naturais e refletem um ideal meritocrático. O rigor de uma longa jornada de trabalho e a supremacia da vida profissional sobre a doméstica seriam vistos como uma barreira somente por servidores que não desejam arcar com tais sacrifícios.

Não se discutem as origens desse "ideal" de regime de trabalho e se ele é a única via para alcançar de forma mais eficiente e igualitária as missões definidas pela própria liderança do Itamaraty. Tampouco se reconhece o fato de que muitos servidores não têm como optar por tal caminho e que estes são, em maioria, mulheres. Reproduz-se, assim, a concepção de trabalho como de alto status e a vida pessoal (e doméstica) como subalterna. A tentativa de compatibilizar os domínios do trabalho e da vida pessoal, nesse ambiente, são "feminizados". A devoção pessoal à organização é vista como sinal de independência, liberdade, competência e mérito – atributos masculinos. Servidores que não se adequam por escolha ou necessidade e se voltam contra tal situação são considerados fracos, "problemáticos", descompromissados e/ou emocionais – atributos feminizados. A ausência de reconhecimento dessa realidade, inclusive por mulheres, indica por que a discussão do tema aparenta dar-se entre linguagens distintas.[147] Examinar esse tópico é igualmente difícil por ferir as decisões que toda uma geração, inclusive mulheres, fez no passado diante das estruturas disponíveis.[148]

Pode parecer algo afastado das preocupações da diplomacia brasileira, mas essa questão tem estado na vanguarda de outras chancelarias. Na França, o Quai D'Orsay, no âmbito do *Comité Interministériel des Droits des Femmes et de Légalité Professionnelle entre les Femmes et les Hommes*, teve como primeira demanda "melhorar a conciliação entre a vida profissional e pessoal" e "reforçar a eficácia dos métodos de trabalho (gestão das reuniões, das comunicações, etc.) de forma a evitar os horários longos que penalizam, notadamente, os servidores chefes de família".[149] Na pesquisa realizada com diplomatas mulheres em Londres, em 2010, "a falta de apoio no equilíbrio da família com a carreira foi citada como uma das maiores razões em limitar o desempenho profissional das mulheres" (85% teria afirmado ser o maior obstáculo). Essa parece ser uma situação generalizada.[150] 82% de 2.442 mulheres pesquisadas nos EUA, por exemplo, indicou como importante na sua vida profissional flexibilidade sobre quando,

onde e como realizar seu trabalho.[151]

O foco nesse problema decorre da dupla jornada de trabalho orientada por lógicas distintas – o capitalismo no mercado e o patriarcado no lar. A forma de se inserir e de se satisfazer nesses dois domínios está na fonte de grandes dificuldades da igualdade de gênero. Há custos de oportunidades reais para as mulheres que inexistem da mesma forma para equivalentes masculinos, mesmo nos países desenvolvidos.

De um lado, temos homens que abraçam a causa teórica da igualdade de gênero; de outro, eles têm dificuldade em tomar para si a responsabilidade de metade dos serviços domésticos. Há escassa evidência quantitativa de que homens estão equilibrando mais a vida pessoal com o trabalho. Uma pesquisa de 2011 da OCDE demonstrou que mesmo homens desempregados devotam menos tempo para a atividade de *caring* que mulheres trabalhadoras nos países membros da organização.[152] Aparentemente, quando iniciam uma família, a vida real entra em choque com a expectativa idealizada de igualdade e esses mesmos homens tornam-se acomodados em um papel mais tradicional de divisão de tarefas. É por isso que a pesquisa recente de sociólogos tem indicado que as políticas que lidam com a tensão entre vida pessoal e trabalho têm grandes efeitos sobre a mulher no mercado de trabalho.[153] Há indícios que as mulheres, hoje, dedicam o mesmo tempo (ou até mais) a seus filhos que suas avós donas de casa, em meados do século passado.[154] Isso não quer dizer que inexistiu melhoria. Em 1965, as mães americanas dedicavam em média sete vezes mais o seu tempo para o trabalho doméstico do que os homens; em 2011, a diferença é menos de duas. Poderia parecer uma maior convergência, se não fosse o fato de muito dessa melhora decorrer de as mulheres estarem, na atualidade, inseridas no mercado de trabalho, atuando nessa atividade quase o mesmo número de horas semanais que os homens.[155] Não é sem razão que, mesmo no Reino Unido, somente 58% das mulheres gerentes são casadas, enquanto 93% dos homens o são; das mulheres casadas, metade tem filhos, enquanto 90% de seus colegas homens casados o têm. Mulheres com família, nesse contexto, podem ter "sentimentos contraditórios, ambivalência e confusão sobre seus papeis duais" de trabalhadora e mãe, esposa e filha.[156] A situação brasileira aparenta ser mais grave. Ainda vivemos, mesmo no setor mais afluente, com "um modelo de família patriarcal, segundo o qual cabem às mulheres as responsabilidades domésticas e socializadoras."[157] O simples fato de ser homem no país eleva significativamente a oferta de tempo livre.[158] Ademais, apesar de o Brasil ser um país em que as mulheres culturalmente ainda podem contar com familiares para dividir o peso da maternidade, 59% das mulheres sentem algum tipo de culpa em utilizar tais serviços.[159] As mulheres diplomatas, nessa situação, enfrentam grandes sacrifícios em decorrência de suas vidas pessoais, enquanto a maioria de seus colegas homens geralmente conseguem transferir tal fardo para suas cônjuges e companheiras.

A questão da maternidade não gera ansiedade e dificuldades profissionais somente no Brasil. Uma pesquisa de ex-alunas que graduaram em Harvard de 1988 a 1991 demonstrou uma relação entre a flexibilidade do local de trabalho e a participação de mulheres no mercado. O estudo foca primariamente em mulheres que adiaram ter filhos para completar sua educação e estabelecerem-se profissionalmente. A propensão para sair da carreira muda radicalmente de acordo com o campo de trabalho. Para os autores do estudo, "políticas que melhoram a relação entre trabalho e família ou mudam normais sociais" afetam a decisão de sair do mercado de trabalho depois que uma mulher se torna mãe.[160]

E é a esse último aspecto que nos voltamos agora. As mulheres enfrentam o desafio de "como manter imagens profissionais quando identidades sociais mudam". A questão relaciona-se a como o estigma e a discriminação são construídos no cotidiano por intermédio do relacionamento com colegas, levando, por exemplo, a pressões sobre a mulher "sobre decidir quando, para quem e em qual frequência devem esconder ou revelar sua gravidez no trabalho." Decisões feitas nesse momento influenciam sua saúde e suas intenções sobre como será seu reingresso no serviço após a gravidez – ou até se retornará. A literatura demonstra que mulheres grávidas podem trabalhar tanto (ou até mais) do que seus colegas. No setor privado, muitas diminuem suas licenças, não solicitam flexibilidades e fazem de tudo para manter a percepção sobre sua competência e sua credibilidade.[161] Mesmo assim, o ato de querer ser mãe, uma decisão pessoal, é interpretado como uma sinalização de que não se dá prioridade à carreira, enquanto os homens não passam por escrutínio semelhante.[162] Não há estudos amplos sobre as particularidades do serviço público brasileiro e tampouco de outros serviços exteriores nesse assunto. Mas talvez a percepção da gravidez sobre a qualificação da diplomata não seja diferente do que ocorre no resto do mercado de trabalho, com o agravante de que quase metade da força de trabalho está em postos no exterior, onde tais dilemas podem ser difíceis de serem administrados.

Após a gravidez, as dificuldades não desaparecem. Mulheres com filhos são seis vezes menos prováveis de serem recomendadas para um emprego do que uma sem filhos.[163] A pesquisa de uma socióloga americana identificou que, na média, a cada novo filho uma mulher tem um salário reduzido em 4% – enquanto homens, na mesma situação, têm o salário elevado, em média, em 6%.[164] Na cúpula de grandes organizações, antes mesmo de serem questionadas se desejam ou não ter posições de responsabilidades, já é assumido que não conseguirão lidar com as demandas.[165] Em um estudo de 2014, contudo, foi identificado que as mães no mercado de trabalho não deixam necessariamente de se comprometer com as suas organizações – e, em muitos casos, apoiam mais a missão institucional do que seus colegas, não obstante terem expectativas consistentemente mais

baixas sobre suas carreiras.[166]

Suplementarmente, ainda há a questão dos cônjuges. Em um relacionamento, é natural a influência do parceiro na determinação de ambições e aspirações. Talvez seja nesse momento que as mulheres sejam desestimuladas em uma carreira que exige grande mobilidade. Como indicou um estudo, "homens comumente consideram suas carreira como centrais em suas auto-identidades e podem, dessa forma, ser pouco abertos a abandoná-las para se tornarem maridos de diplomatas". [167] Ademais, as famílias dependem cada vez mais de duas rendas, de forma que o cônjuge viverá anos no exterior sem ter oportunidade de trabalhar e contribuir para uma previdência.[168] O governo brasileiro, atualmente, aplica um regime bastante prejudicial aos cônjuges, que se acham desamparados e fora do mercado de trabalho no exterior. Em outras chancelarias, como a francesa ou a americana, há foco específico na situação destes, indo da ajuda na colocação profissional nos mercados de trabalho locais até o aproveitamento dessa força de trabalho nos postos.[169] Estudos associam indiretamente essa questão às altas taxas de divórcios entre mulheres diplomatas. Em uma pesquisa sobre chefes de posto em Londres em 2010, foi identificado que 3/4 das mulheres eram solteiras, divorciadas ou desacompanhadas. Um estudo do serviço exterior belga identificou que 42% das mulheres são solteiras e 11% divorciadas; na Áustria, das vinte mulheres que atuavam no exterior em 2004, 60% não tinha filhos e menos de 50% era casada. Essas taxas são diferentes da situação global dessas sociedades e podem ser mais um indicador da dificuldade na relação entre a vida profissional e a pessoal.[170] Não foi possível encontrar dados sobre esse tópico no caso brasileiro. [171] Tampouco identificamos políticas específicas para os cônjuges do serviço exterior, a não ser a recente vedação ao exercício provisório, penalizando os que são casados com servidores públicos e na contramão do que ocorre em outras chancelarias. Deve-se salientar, nesse tópico, a criação e a atuação da Associação dos Familiares dos Servidores do Itamaraty, uma iniciativa independente e que provavelmente resultou da própria ausência de políticas para esse grupo. No último ano, nos temas sobre exercício provisório e previdência, a associação tem agido de forma mais ativa do que o próprio órgão na interlocução com o parlamento e o Supremo Tribunal Federal.[172]

Há indicações de problemas específicos para um subgrupo de mulheres diplomatas brasileiras: as que são casadas com colegas da carreira. No passado, não era possível que os dois cônjuges servissem no mesmo posto. O resultado é que as esposas eram frequentemente licenciadas quando seus maridos seguiam para o exterior e, como as estatísticas da primeira parte do capítulo indicam, sacrificaram seus futuros profissionais em decorrência da falta de acomodação da administração. Posteriormente foi permitida a atuação em postos distintos em uma mesma cidade. Com as regras de remoção impedindo longas permanências em postos que atendiam a essa qualificação, hoje há certo esforço da administração em acomodar os dois cônjuges em todos os tipos de postos. Mas a concorrência, nesse caso, pode ser elevada, sem contar a possibilidade de que aos homens sejam dadas melhores posições, notadamente em áreas políticas, enquanto as mulheres ficariam relegadas em atividades administrativas e consulares. Há, ainda, a situação em que ambos estão no topo da carreira. Os cargos de chefias de postos são únicos e poucos postos ou cidades possibilitam a atuação de dois ministros de primeira classe. Esse é um problema que afeta outros serviços exteriores e alguns têm buscado saídas inovadoras. Uma das mais interessantes é o sistema de "job-sharing" implementado pelo Reino Unido na Armênia e na Zâmbia. Nesses dois casos, casais de diplomatas são enviados e alternam, a cada seis meses, a responsabilidade da chefia da missão. [173]

Examinar o papel diferenciado que o papel de cônjuge e mãe exerce sobre a atuação profissional feminina abrange só uma dimensão. Um estudo indicou que a maioria das mulheres trabalhadoras também são as responsáveis pela assistência a familiares, enquanto os homens em posição similar não desempenham atividade semelhante. O tratamento de idosos na família, em particular, é geralmente delegado a filhas, noras e netas – no Brasil, 69% das mulheres com ensino superior detém tais responsabilidades, de acordo com uma pesquisa de 2013. Quando não estão envolvidas pessoalmente, muitas têm a responsabilidade de assisti-los financeiramente – nesses casos, arcando em média com 26% da sua renda anual. Em decorrência do aumento da expectativa de vida, o tempo e os recursos financeiros destinados a tais atividades deverá aumentar. Não são só familiares mais velhos que influenciam os estágios intermediários e avançados da carreira. Um estudo de 47.000 mulheres americanas identificou, por exemplo, que, mantendo outros fatores constantes, o nascimento de um neto aumenta em 8,5% as chances de aposentadoria.[174] Um estudo da OCDE indicou que, apesar de ser algo relevante para a sociedade, tais responsabilidades estão associadas "com o aumento da exaustão, da fadiga e da deterioração geral das condições de saúde" femininas.[175] Não há dados quantitativos sobre como essas questões se desdobram na área diplomática. Com um horário que se estende muitas vezes para além das 19h00 e o deslocamento para outros países, haveria desafios em equilibrar esses aspectos da vida pessoal ao cotidiano profissional. Observamos, na primeira parte do artigo, que as mulheres não têm trajetória de mobilidade em postos no exterior diferente dos seus colegas. Isso, contudo, não significa que essas tarefas não impactem suas trajetórias profissionais. Isso pode ser observado pelo número de servidores que, tendo atingido os requisitos mínimos para a aposentadoria, decidem permanecer no órgão. Examinar esse tópico não é tão fácil em decorrência das mudanças de regras de aposentadorias. Mas utilizando o limite etário atual para aposentadoria compulsória (70 anos), percebemos que pouquíssimas mulheres chegam a mais de 60 anos ainda na ativa.

O Brasil é um dos 49 países do mundo em que a aposentadoria feminina se dá por critérios distintos se comparada com a

masculina. Pesquisas indicam que as mulheres, nesse sistema, sofrem de um círculo vicioso. Por um lado, recebem menos "investimento" pessoal para atuarem nos postos mais elevados por não permanecerem mais tempo nas organizações, e, ao mesmo tempo, não permanecem mais tempo por não terem um ambiente de trabalho adequado.[176] No Itamaraty, isso fica claro quando observamos a mediana de idade no momento da promoção para ministro de primeira classe – no caso feminino, ela é muito próxima da idade média da aposentadoria e maior do que a masculina.[177] Isso significa que uma das razões para termos menos mulheres no serviço exterior ao longo do tempo decorre de situações que ocorrem em estágios mais avançados da carreira e, por isso, serão pouco afetadas por políticas como creche e horários mais flexíveis. Ao pensar a mulher no trabalho, portanto, deve-se pensar em todo o seu ciclo de vida profissional e não somente os primeiros anos.

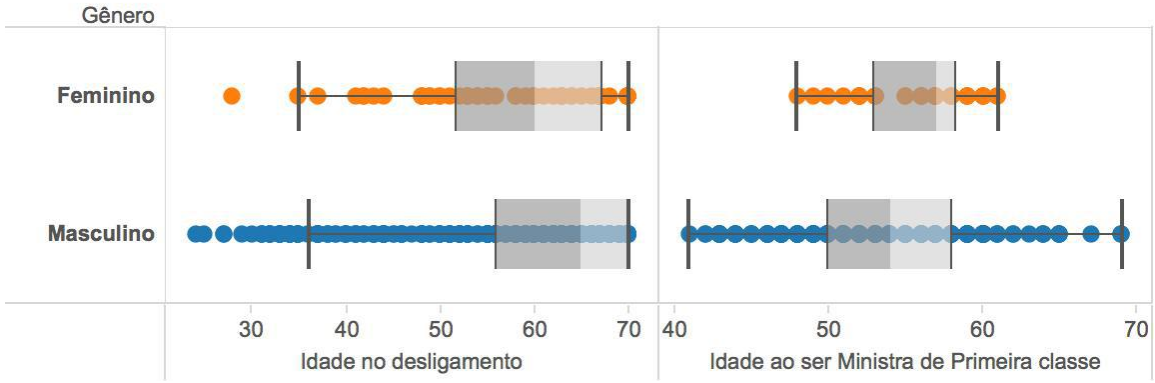


Figura 18: Idade no desligamento de todos os diplomatas que tomaram posse entre 1954 e 2010 e já se desvincularam do órgão e a idade dos que chegaram a Ministro de Primeira Classe, no momento dessa promoção.

Ação e ativismo

Há, no Itamaraty, contínua pressão para mudanças na questão de gênero. Atualmente, o movimento é liderado por um amplo movimento de mulheres diplomatas, articulado primeiro de forma informal no Facebook e, no início de 2014, transformado em instância ativa de mobilização. Assim, em 7 e 21 de fevereiro de 2014, ocorreram duas reuniões informais de mulheres diplomatas. A atuação política delas estruturou-se em uma transversalidade que identificou, primeiramente, na agenda multilateral, mais particularmente na comemoração dos 20 anos da Declaração e do Plano de Ação de Beijing sobre o Direito das Mulheres, a necessidade de "incorporação da perspectiva de gênero" nas políticas públicas dos Estados. Segundo, pelo Programa Pró-equidade de Gênero e Raça, lançado em 2005 pela Secretaria Especial de Políticas das Mulheres, elas apontaram a necessidade de o Itamaraty adotar "uma cultura organizacional e práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, bem como do combate à discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego de mulheres e homens."

Um aspecto intrigante desse movimento é entender a razão de sua emergência. Por que não ocorreu antes? Qual foi o *tipping point*? Segundo a literatura, mudanças organizacionais no tópico são alcançadas após as mulheres conseguirem uma "massa crítica" para organizarem-se na batalha política. Isso seria entre 15 e 30%.[178] Esse índice foi alcançado na década de 1990, mas somente agora parece haver um esforço concertado do grupo. Uma hipótese promissora seria ligar as características da organização – fragmentada geograficamente, de forma a dificultar os contatos – com as atuais disponibilidades de meios de comunicação para criar os laços de mobilização – uso massificado de email e redes sociais por todas as gerações do grupo.

Elas grupo encaminharam, em março de 2014, uma carta ao ministro das relações exteriores, o embaixador Luiz Alberto Figueiredo Machado. O documento foi subscrito por 203 diplomatas mulheres – o que configura a iniciativa como a maior mobilização política na história do serviço exterior brasileiro até então. A agenda de catorze pontos é abrangente, bem articulada e segue de perto as recomendações da literatura sobre equidade de gênero no mercado de trabalho. Vejamos em detalhes as demandas:

1) identificação de entraves à progressão funcional das mulheres diplomatas – incluindo lotação, promoção e remoção – bem como adoção de medidas e critérios cabíveis em prol da equidade de gênero;

2) criação de ouvidoria interna para encaminhamento de relatos de assédio e de

outras situações incompatíveis com o serviço público;

3) implantação de sala de aleitamento materno estendida para usufruto de dependentes de servidores e de terceirizados, como forma de viabilizar juridicamente a criação de uma creche;

4) atendimento à necessidade de flexibilização de horário (chegada e saída mais cedo e horário de almoço reduzido) dentro dos parâmetros da jornada de trabalho estabelecidos em lei (8 horas diárias e 40 semanais);

5) inclusão do tema segurança no curso de remoção;

6) aperfeiçoamento do apoio a servidores no exterior, inclusive por meio da atualização semestral dos Guias dos Postos; monitoramento da situação de segurança nos Postos; apoio aos Postos na elaboração de planos de contingência, quando necessário; e auxílio a servidores com demandas relacionadas a saúde e segurança;

7) antecipação dos resultados do plano de remoção em seis meses para facilitar o planejamento dos servidores e de seus dependentes;

8) oferecimento de curso de idioma do novo Posto (na DTA, no IRBR ou em escola terceirizada) para o servidor removido e seus dependentes durante os seis meses anteriores à partida;

9) designação de funcionário da administração do Posto para apoiar servidores e seus dependentes nos trâmites de chegada e partida;

10) conciliação do tempo de instalação do servidor com suas necessidades familiares; 11) 11) apoio para cônjuge e dependentes exercerem atividade remunerada quando estiverem acompanhando o servidor em missão permanente no exterior;

12) planejamento para a substituição temporária de servidores no exterior em licença maternidade ou paternidade;

13) estudo de viabilidade da implementação de auxílioeducação para dependentes de servidores removidos, adaptado à realidade local;

14) conversão do teto da RF [Residência Funcional] para a moeda local do país, quando cabível, para evitar que variações cambiais ao longo do contrato inviabilizem a permanência do servidor no imóvel.[179]

Muitas dessas sugestões são convergentes com as demandas apresentadas pelo comitê de natureza similar existente no serviço exterior francês em 2012, por ocasião da criação do *Comité Interministériel des Droits des Femmes et de légalité professionnelle entre les femmes et les hommes*.[180] O mesmo tipo de discussão é conduzido no grupo de diplomatas vinculado à associação *Starke Frauen Starke Worte*, na Alemanha.

Após a carta, foi criado o Comitê Gestor de Gênero e Raça, com competência para:

I – elaborar Ficha Perfil do órgão, com base nos critérios estabelecidos pela Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República – SPM/PR e em conformidade com a metodologia estabelecida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE;

II – formular o Plano de Ação do programa, a ser aprovado pelo Ministro de Estado, bem como gerenciar e monitorar a consecução das metas nele previstas;

III – articular-se com as unidades administrativas do MRE para dar cumprimento ao disposto no Plano de Ação;

IV – apresentar relatórios periódicos acerca dos progressos alcançados no âmbito do programa;

V – estimular a participação do MRE nos espaços institucionais que tratam das políticas públicas de gênero e raça;

VI – elaborar Regimento Interno próprio e propor sua publicação, por ato do Ministro de Estado;

VII – sugerir outras ações em linha com a legislação aplicável à matéria.[181]

Em fevereiro de 2015, o Comitê Gestor de Gênero e Raça do Itamaraty realizou seu primeiro ciclo de capacitação, que teve a duração de cinco dias e, recentemente, as participantes do grupo informal do Facebook redigiram mais de cem relatos de assédio no órgão.[182] Há, portanto, ativa movimentação. Mas a despeito das medidas introduzidas nos últimos dois anos e das declarações da cúpula do órgão ao responder a matérias nos jornais Folha de São Paulo e O Globo, parece haver certa distância entre intenções e ações efetivas, gerando dificuldade no diálogo.[183] Isso não é diferente de outras organizações. A consultoria McKinsey, ao estudar mais de 4.000 funcionários de 60 empresas, identificou que, a despeito de mais de 80% dos CEOs fazerem da igualdade de gênero uma prioridade, apenas metade dos funcionários acredita que a liderança das organizações está comprometida com a agenda.[184]

Após décadas de lutas pela abertura das portas da diplomacia para as mulheres, deve-se reconhecer que a implícita expectativa de que elas se adaptem à cultura organizacional do Itamaraty não é adequada. A pergunta, agora, deve ser como o órgão deve transformar-se. Cogitar que o tempo corrigirá os problemas obscurece o quadro de estagnação atual e o fato de o avanço feminino no passado ter decorrido das batalhas e não pela expectativa de que a aceitação delas no órgão viria naturalmente. Se isso foi essencial na época de obstáculos mais visíveis, será ainda mais agora.[185]

O primeiro passo de uma apreciação da questão é compreender a discrepância do número de candidatos e a baixa taxa de sucesso feminino e atuar para reverter tal situação. Observamos, no início do artigo, que o concurso em si talvez não seja o elemento explicativo central dessa diferença. Caso contrário, seleções semelhantes seguiriam o mesmo padrão – inclusive os vestibulares promovidos pelo CESPE. Tudo leva a crer que deva existir uma barreira antes mesmo do concurso – ainda que a prova possa ter algum fator discriminatório. Apresentamos, na segunda parte do artigo, vários aspectos que podem ajudar a esclarecer quais seriam esses elementos. Muitos deles estão no processo de socialização feminino e estão fora do nível de controle que do Itamaraty. O órgão, no entanto, pode lidar com vários obstáculos, inclusive na formação da imagem da carreira para o jovem universitário. Mesmo a prova pode ser modificada. Alguns anos em que as mulheres tiveram menor diferença na taxa de sucesso com relação aos homens, ocorreu algo peculiar. Ofereceu-se isenção do exame prévio para os candidatos aprovados em tal modalidade em alguns anos anteriores.[186] Assim, havia um aproveitamento maior do exame de habilitação, o que pode, de alguma forma, ter elevado a participação feminina.

Pode-se cogitar, como fator explicativo, a existência de uma imagem diferenciada da carreira diplomática em relação a outras. Isso não seria necessariamente em decorrência da mobilidade exigida, pois as mulheres são hoje maioria nas posições de oficial e assistente de chancelaria – ambas semelhantes à carreira diplomática na necessidade de deslocamento periódico entre o Brasil e os postos no exterior. Nesse caso, seria necessário um estudo sobre a imagem da profissão no Brasil, particularmente em que medida ela é ainda identificada como um bastião tipicamente masculino – o serviço exterior belga conduziu exame semelhante.[187] Tal imagem pode ser construída ainda na adolescência. Em estudo sobre uma simulação da ONU na Flórida, Richard W. Coughlin identificou que, apesar de as mulheres serem maioria dos participantes, homens fizeram mais discursos e agiram de forma mais decidida na redação das resoluções dos comitês, tornando o ambiente competitivo e masculino – reforçando, desse modo, a concepção da diplomacia como arena para homens.[188] Esse exemplo é muito esclarecedor, pois demonstra como exercícios potencialmente voltados para familiarizar os jovens com o mundo diplomático podem ajudar a afastar o interesse feminino. Ele é igualmente relevante por indicar como o desestímulo sobre a carreira pode ocorrer anos antes da formação em um curso superior.

Como observamos, a proporção de mulheres nos cursos superiores de onde são tradicionalmente recrutados os diplomatas é bem mais elevada que o resultado observado ao final do concurso à carreira diplomática. Ademais, o perfil dos recrutados pelo Itamaraty é praticamente idêntico entre homens e mulheres e a posição na lista de antiguidade não é tão distinta.[189] Isso talvez decorra do fato de, ao serem confrontadas com várias carreiras após a formatura no curso superior, as mulheres mais promissoras e que poderiam passar no concurso acabam optando por outras profissões – promotoria pública, advocacia, ensino, etc. Pode-se até cogitar que, enquanto estavam no segundo grau, estavam em maior posição de igualdade com relação aos homens, mas após se formarem e defrontar com um longo processo de preparação, que pode durar anos, acabam desistindo – isso talvez explique a proximidade com a proporção de carreiras semelhantes nesse aspecto, como a magistratura. Essa situação traz desafios para o Itamaraty, que não controla as variáveis operando nesse momento.

Mesmo assim, acreditamos que o órgão pode atuar de forma a elevar a participação feminina. Ele tem grande poder em projetar a imagem da carreira para a sociedade brasileira e, por intermédio de seus membros, detém certa visibilidade para promover mudanças. Ademais, conta com os dados sobre as regiões e as instituições de ensino superior com maior número de candidatos bem-sucedido. Isso permitiria a promoção de iniciativas voltadas para as mulheres no segmento da sociedade brasileira historicamente com maior potencial de passar no concurso. A estratégia de reforma também deveria passar por elevar a visibilidade feminina nas mídias sociais e na presença junto à sociedade. No governo Lula, foi implementado um projeto-piloto de sensibilização da carreira junto a universidades. Seria de bom alvitre que tal esforço fosse retomado e, de alguma forma, suplementado por um foco na mulher universitária. O objetivo seria desmontar mitos e indicar como a carreira diplomática é receptiva à mulher.

O sucesso de longo prazo de tal estratégica só poderá ser alcançado, contudo, se existir uma correspondência entre o conteúdo desse esforço de sensibilização e a realidade. E, para isso, várias reformas internas deveriam ser implementadas para melhorar o ambiente de trabalho. Grandes companhias do setor privado e muitos governos têm utilizado a estratégia básica da *Harvard Business School*: experimente até que algo funcione.[190] Nem tudo, no entanto, pode servir ao órgão. Um dos mecanismos mais celebrados pela literatura de gestão de pessoas para favorecer o empoderamento feminino em grandes organizações, por exemplo, é o sistema de mentoria.[191] Tal mecanismo, no entanto, é muito difícil de ser aplicado na vida diplomática brasileira. Primeiro, o país não tem tradição no seu uso. O Brasil é o país dos BRICS cujas mulheres são menos prováveis de ter um mentor (58%).[192] Segundo, do ponto de vista hierárquico, há grande divergência geracional e, se não bastasse isso, a mobilidade geográfica da

carreira dificulta contatos reiterados. Outro aspecto relevante, do ponto de vista da mobilização de grupos, é que a cooperação é difícil diante do caráter concorrencial e competitivo da carreira, notadamente nos níveis hierárquicos mais elevados.

Mesmo assim, há vários elementos que podem ser aproveitados. Em essencial, como considerou um estudo, um ambiente de trabalho amigável "pode facilitar a empregabilidade plena da mulher, motivar os funcionários, reduzir o absentismo, ajudar a atrair novos talentos, reduzir o stress e, de forma geral, aumentar a satisfação e a produtividade do trabalhador".[193] Esforços devem ser empreendidos para diminuir a penalidade informal por interrupção do trabalho por motivos de paternidade/maternidade e elevar a ação contra assédio moral e sexual. As lideranças das organizações devem fazer muito mais do que se limitar ao apoio retórico à igualdade – ou criar instâncias administrativas tidas como fins em si mesmos e sem capacidade de ação. O sucesso depende de priorizar constantemente a questão e manter a vigilância no tema ano após ano. Um dos pré-requisitos é ter um robusto sistema de administração de pessoas, definir metas e constantemente examinar seu alcance. Na França, há a necessidade de apresentar dados e informações periodicamente desde 2013; no Reino Unido, em decorrência do *Equality Act* de 2010, o *Foreign Office* ficou obrigado a divulgar relatórios.[194] Com isso, diminui-se a subjetividade e a arbitrariedade, dois aspectos geralmente associados à precariedade da situação feminina nas burocracias. Essas são mudanças difíceis, pois não se trata somente de aprendizado. É, de certa forma, "desaprender", um processo difícil.[195]

Pesquisas de vários países, inclusive do Brasil, indicam que a oferta de sistemas de creches tem grande efeito na forma como as mulheres se inserem no mercado de trabalho.[196] Várias chancelarias ou possuem creches dentro de sua estrutura ou perto de suas sedes – inclusive na Itália, na Austrália, no Reino Unido e na Áustria. Em Brasília, são vários os órgãos do governo com tal disponibilidade. O Senado Federal, por exemplo, tem um Programa de Assistência em Creches e Pré-escolas e sua associação de servidores (ASSEFE) mantem, desde 1984, uma creche para mais de duzentas crianças, de quatro meses aos cinco anos, com nutricionistas, pedagogos e psicólogos. Com uma estrutura de pessoal espalhada pelo mundo, o Itamaraty enfrentará grandes desafios para lidar com essa importante demanda, mas pelo menos em Brasília o órgão pode atuar de forma mais imediata, talvez até por intermédio de convênios.

A utilização do trabalho remoto é outro aspecto que tem melhorado a qualidade de vida de servidores, homens e mulheres. Ele é utilizado como política de gestão de pessoas do setor privado e é aplicado por algumas chancelarias, como a do Reino Unido.[197] Hoje já há estudos demonstrando seus efeitos positivos sobre desempenho, motivação, retenção da mão de obra, além de aspectos como o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.[198] Já uma pesquisa conduzida na China demonstrou que a produtividade elevou-se 22% após a sua introdução em uma empresa do setor privado.[199] A sua aplicação é hoje uma realidade no Brasil. 36% das empresas no país já adotam o *home office*. Em abril de 2015, o Banco do Brasil iniciou um projeto-piloto e os resultados preliminares indicam uma elevação de 38% da produtividade e alto índice de satisfação. Mesmo o setor público passa por avanços na modalidade. O Tribunal de Contas da União já tem 486 servidores (20% de sua força de trabalho) em trabalho remoto, com altos ganhos de produtividade. O mesmo ocorre na Controladoria Geral da União.[200] A discussão sobre a aplicação de tal esquema no âmbito do Itamaraty dependeria de um diagnóstico dos macroprocessos finalísticos e de apoio e certamente não seria uma solução que atenderia a parte significativa dos servidores.

Conjuntamente, deve-se discutir a questão dos horários do órgão. Como Sheryl Sandberg indicou, trabalhar longas horas não precisa necessariamente ser um sacrifício se elas podem ser compatibilizadas com o cotidiano familiar. A flexibilidade é um fator de grande relevância na retenção feminina.[201] Essa não será uma tarefa fácil diante da atual cultura organizacional do órgão de mensurar a qualidade de seus servidores pela observação do número de horas presenciais nas dependências físicas do ministério. Mas esse é um desafio que outras chancelarias têm enfrentado com denodo. O serviço exterior alemão, por exemplo, oferece mais de cem tipos distintos de esquemas flexíveis de horários com opções de 15 a 34 horas semanais. [202]

Outro aspecto a ser examinado de forma cuidadosa é o grande gargalo na promoção feminina após o nível de primeiro secretário. Apesar de as mulheres terem o mesmo perfil de origem regional, de formação educacional, de colocação na lista de antiguidade, de tempo no exterior e de posição de chefia que seus colegas, elas têm trajetórias profissionais distintas. Como observamos, essa é uma característica de outras organizações e a situação não será necessariamente solucionada com o tempo. Uma política ativa de quotas tampouco parece suficiente, pois não reestruturará por si só a cultura organizacional que, em muitos aspectos, parece ser a origem do problema.

Ao lidar com os desafios apresentados neste artigo, o Itamaraty elevará a qualidade de vida de todos os seus servidores, independentemente do gênero, favorecendo os anseios dos próprios homens ao criar um melhor ambiente de trabalho. Devemos recordar que a organização e seus membros tiveram papel de destaque, no passado, na defesa do avanço feminino. O diplomata e político Domingos Borges de Barros, delegado brasileiro nas Cortes Portuguesas, apresentou o primeiro projeto de emancipação feminina pelo voto que se tem notícia no Brasil. Já Luiz Guimarães Júnior, com a sua "Nova Legião", defendeu a instrução e a colocação profissional das mulheres brasileiras como forma de superar o atraso do país. Nilo Peçanha, o ministro das relações

exteriores em 1918, apoiou a demanda de Maria José de Castro Rebello a participar do concurso para o cargo de oficial de secretaria, algo inédito no serviço público. Durante a década de 1930, várias funcionárias do órgão atuaram no movimento pelo direito de voto – como Elizabeth Bastos.

É necessário que o órgão e seus servidores estejam novamente na vanguarda. Uma postura de negação protelatória e defensiva é, ao mesmo tempo, uma injustiça com relação aos visíveis avanços do órgão e um obstáculo para o futuro. Desejamos concluir com as palavras de Guimarães Júnior, proferidas em 1881, quando defendeu a abertura da educação para as mulheres:

Todas as grandes ideias nascem dos planos recatados e obscuros, medram e crescem sofrendo os mais cruciantes processos, antes de serem recebidas pela humanidade com a tríplice salva com que se comemoram as datas vitoriosas e os heroicos aniversários. Felizes d'aqueles que combateram, que devoraram amarguras, que se esforçaram ofegantemente, e que veem afinal o seu pensamento realizado flutuar a todos os ventos, livre, impotente, triunfal como as asas de um pavilhão no infinito azul![203]

Referências

Abel, Jason R. e Deitz, Richard. When women out-earn men. Disponível em: <http://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2015/08/when-women-out-earn-men.html – .Vc4gO5NViko>. Acesso: 14 de agosto de 2015.

Acker, Joan. Hierarchies, Jobs, Bodies: a theory of gendered organizations. **Gender and Society**, v.4, n. 2, p. 139-58. 1990.

Ansolabehere, Stephen e Schaffner, Brian F. Does survey mode still matter? Findings from a 2010 multi-mode comparison. **Political Analysis**, v.22, n. 3, July 1, 2014, p. 285-303. 2014.

Arano, Kathleen, Parker, Carl*, et al.* Gender-based risk aversion and retirement asset allocation. **Economic Inquiry**, v.48, n. 1, p. 147-55. 2010.

Arruda, Braz de Sousa. A mulher na diplomacia. Prelecção de encerramento dos cursos jurídicos na Faculdade de Direito de São Paulo, em 21 de novembro de 1931. **Revista da Faculdade de Direito de São Paulo**, v.27, p. 229-43. 1931.

Atkinson, Richard C. e Geiser, Saul. Reflections on a Century of College Admissions Tests. **Educational Researcher**, v.38, n. 9, p. 665-76. 2009.

Autin, Frédérique, Branscombe, Nyla R.*, et al.* Creating, closing, and reversing the gender gap in test performance: How selection policies trigger social identity threat or safety among women and men. **Psychology of Women Quarterly**, v.38, n. 3, November 8, 2013, p. 327-39. 2014.

Babcock, Linda e Laschever, Sara. **Women don't ask: negotiation and the gender divide**. Princeton: Princeton University Press, 2003.

Bagilhole, Barbara. **Women in non-traditional occupations: challenging men**. New York: Palgrave Macmillan, 2002.

Balbino, Viviane Rios. A presença da mulher na diplomacia brasileira no início do século XXI. In: Mathias, Suzeley Kalil. **Sob o signo de Atena: gênero na diplomacia e nas forças armadas**. São Paulo: Editora UNESP, 2009. p. 243-63.

_____. **Diplomata: substantivo comum de dois gêneros. Um estudo sobre a presença das mulheres na diplomacia brasileira**. Brasília: FUNAG, 2011.

Barsh, Joanna e Yee, Lareina. Unlocking the full potential of women at work. Disponível em: <http://online.wsj.com/public/resources/documents/womenreportnew.pdf>. Acesso: 2/8/2015.

Bertrand, Marianne, Black, Sandra E*, et al.* Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway. (August 12, 2014). NHH Dept. of Economics Discussion Paper No. 28/2014. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=2488955 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2488955. National Bureau of Economic Research. 2014.

Bianchi, Suzanne M. Maternal employment and time with children: Dramatic change or surprising continuity? **Demography**, v.37, n. 4, p. 401-14. 2000.

Bloom, Nicholas, Liang, James*, et al.* Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. **The Quarterly Journal of Economics**, v.130, n. 1, p. 165-218. 2013.

Booth, Alison L. e Nolen, Patrick. Gender differences in risk behaviour: does nurture matter? **The Economic Journal**, v.122, n. 558,

p. F56-F78. 2012.

Borghans, Lex, Heckman, James J., *et al.* Gender differences in risk aversion and ambiguity aversion. **Journal of the European Economic Association**, v.7, n. 2-3, p. 649-58. 2009.

Bridgeman, Brent e Lewis, Charles. The relationship of essay and multiple-choice scores with grades in college courses. **Journal of Educational Measurement**, v.31, n. 1, p. 37-50. 1994.

Bruschini, Cristina. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985/95). In: Rocha, Maria Isabel Baltar da. **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Ed. 34, 2000. p. 13-58.

Calkin, Homer L. **Women in American foreign affairs**. Washington, D. C.: Departament of State, 1977.

_____. **Women in the Department of State: their role in American foreign affairs**. Washington: U.S. Govt. Print. Off., 1978.

Camilli, Gregory e Shepard, Lorrie A. **Methods for identifying biased test items**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

Canuto, Otaviano e Agénor, Pierre-Richard. Gender equality and economic growth in Brazil. **Economic Premise**, v.2013, n. 109, p. 1-5. 2013.

Castilla, Emilio J. e Benard, Stephen. The paradox of meritocracy in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.55, n. 4, p. 543-676. 2010.

Cerna, Daniela Cerva. Processos de institucionalización de la perspectiva de género en el Estado. In: Strobele-Gregor, Juliana e Wollrad, Dorte. **Espacios de género**. Buenos Aires: Nueva Sociedad, 2012. p. 30-43.

Chang, Eunmi, Chin, Hyun, *et al.* Organizational work-family culture and working mothers' affective commitment: how career expectations matter. **Human Resource Management**, v.53, n. 5, p. 683-700. 2014.

Coles, Anne. Making multiple migrations: the life of British diplomatic families overseas. In: Coles, Anne e Fechter, Anne-Meike. **Gender and family among transnational professionals**. New York: Routledge, 2008. p. 125-47.

Collins, James e Singh, Vil. Exploring gendered leadership. In: Mctavish, Duncan e Miller, Karen. **Women in leadership and management**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. p. 11-31.

Correll, Shelley J, Benard, Stephen, *et al.* Getting a fob: Is there a motherhood penalty? **American journal of sociology**, v.112, n. 5, p. 1297-339. 2007.

Coughlin, Richard W. Gender and negotiation in Model UN role-playing simulations. **Journal of Political Science Education**, v.9, n. 3, 2013/07/01, p. 320-35. 2013.

Davidson, Marilyn J. e Burke, Ronald J. Women in management worldwide: facts, figures and analysis. An overview. In: Davidson, Marilyn J. e Burke, Ronald J. **Women in management worldwide**. Aldershot: Ashgate, 2004. p. 1-18.

Daybell, James. Gender, politics and diplomacy: women, news and intelligence networks in Elizabethan England. In: Adams, Robyn e Cox, Rosanna. **Diplomacy and early modern culture**. New York: Palgrave, 2011. p. 101-19.

Delamonica, Laura Berdine Santos. Mulheres diplomatas brasileiras (Mestrado). Brasília: Universidade de Brasília, 2014.

Denéchère, Yves. La place et le rôle des femmes dans la politique étrangère de la France contemporaine. **Vingtième Siècle. Revue d'histoire**, n. 78, p. 89-98. 2003.

_____ (Ed.) **Femmes et diplomatie. France – XXe siècle**. Bruxelles: Peter Lang, p.9-23. 2004.

Directorate General of Human Rights (Equality Division). Seminar on women in diplomacy. Strasbourg, 28-29 October 2004. Proceedings. Disponível em: <https://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/women-decisionmaking/EG-SEM-WD(2004)Proceedings_en.pdf>. Acesso: 1/6/2015.

Eckel, Catherine C e Grossman, Philip J. Men, women and risk aversion: Experimental evidence. **Handbook of experimental economics results**, v.1, p. 1061-73. 2008.

Elder, Cathie. What does test bias have to do with fairness? **Language Testing**, v.14, n. 3, November 1, 1997, p. 261-77. 1997.

Favero, Linda Williams e Heath, Renee Guarriello. Generational Perspectives in the Workplace Interpreting the Discourses That Constitute Women's Struggle to Balance Work and Life. **Journal of Business Communication**, v.49, n. 4, p. 332-56. 2012.

Flores, Nora Ramírez. La mujer en la diplomacia mexicana. Disponível em: <http://biblio.juridicas.unam.mx/revista/DerechoInternacional/indice.htm?n=6>. Acesso: 20 de novembro de 2015.

Flory, Jeffrey A., Leibbrandt, Andreas*, et al.* Do Competitive Workplaces Deter Female Workers? A Large-Scale Natural Field Experiment on Job Entry Decisions. **The Review of Economic Studies**, v.82, n. 1, January 1, 2015, p. 122-55. 2015.

French, Kate. Men and locations of power: why move over? In: Itzin, Catherine e Newman, Janet. **Gender, culture and organizational change: putting theory into practice**. London: Routledge, 1995. p. 54-67.

Friaça, Guilherme. Mulheres diplomatas no Itamaraty (1918-2011): uma análise de trajetórias, vitórias e desafios (Tese do Curso de Altos Estados (CAE)). Brasília: Instituto Rio Branco, 2012.

Fricker, Ronald D. e Schonlau, Matthias. Advantages and disadvantages of internet research surveys: evidence from the literature. **Field Methods**, v.14, n. 4, November 1, 2002, p. 347-67. 2002.

Gatrell, Caroline. Managing maternity. In: Mctavish, Duncan e Miller, Karen. **Women in leadership and management**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. p. 89-107.

Gottfried, Heidi. **Gender, work, and economy: unpacking the global economy**. Cambridge, U.K.: Polity Press, 2013.

Groeneveld, Sandra. Dual careers and diplomacy: the willingness of dual-career couples to accept an international assignment within the Dutch Foreign Services. **Review of Public Personnel Administration**, v.28, n. 1, March 1, 2008, p. 20-43. 2008.

Ha, Tran Thanh. The changing role of women in diplomacy in the 21st century: the case of South Korea. IRIA Report No. 5. Disponível em: <http://www.ir-ia.com/reports/IRIA_The-Changing-Role-of-Women-in-Diplomacy-in-the-21st-Century.pdf>. Acesso: 4/8/2015.

Heilman, Madeline E, Wallen, Aaron S*, et al.* Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. **Journal of Applied Psychology**, v.89, n. 3, p. 416-27. 2004.

Herman, Sondra R. Gender, development, and diplomacy. **Journal of Women's History**, v.7, n. 2, p. 152-9. 1995.

Herr, Jane Leber e Wolfram, Catherine D. Work environment and opt-out rates at motherhood across high-education career paths. **Industrial & Labor Relations Review**, v.65, n. 4, p. 928-50. 2012.

Hewlett, Sylvia Ann e Rashid, Ripa. **The battle for female talent in Brazil**. New York: Center for Work-Life Policy, 2011.

Hewlett, Sylvia Ann, Sherbin, Laura*, et al.* **Athena factor 2.0: accelerating female talent in science, engineering & technology**. New York: Center for Work-Life Policy, 2014.

Hickman, Katie. **Daughters of Britannia: the lives and times of diplomatic wives**. London: HarperCollins, 1999.

Hill, E. Jeffrey, Ferris, Maria*, et al.* Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of Vocational Behavior**, v.63, n. 2, 10//, p. 220-41. 2003.

Hiss, William C. e Franks, W. Valerie. Defining promise: optional standardized testing policies in American college and university admissions. Disponível em: <http://www.nacacnet.org/research/research-data/nacac-research/Documents/DefiningPromise.pdf>. Acesso: 30 de dezembro de 2015.

Huddy, Leonie e Terkildsen, Nayda. The consequences of gender stereotypes for women candidates at different levels and types of office. **Political Research Quarterly**, v.46, n. 3, p. 503-25. 1993.

Hyde, Janet Shibley e Kling, Kristen C. Women, Motivation, and Achievement. **Psychology of Women Quarterly**, v.25, n. 4, December 1, 2001, p. 364-78. 2001.

Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos. **Mujeres en la carrera diplomática = Women in the diplomatic career : Foro de discusión en línea Instituto Matías Romero, SRE del 24 al 27 de octubre de 2011**. México: Secretaría de Relaciones Exteriores, 2011.

Itzin, Catherine. Crafting strategy to create women-friendly work. In: Itzin, Catherine e Newman, Janet. **Gender, culture and organizational change: putting theory into practice**. London: Routledge, 1995. p. 127-51.

James, Alan. Diplomacy and international society. In: Jonsson, Christer e Langhorne, Richard. **Diplomacy**. London: Sage, 1, 2004. p. 193-207.

James, Carolyn e Sluga, Glenda (Eds). **Women, diplomacy and international politics since 1500**. New York: Routledge, p.1-12. 2015.

Kahan, Dan M. Ideology, motivated reasoning, and cognitive reflection: an experimental study. **Judgment and Decision Making**, v.8, p. 407-24. 2012.

Kahan, Dan M., Peters, Ellen*, et al.* The polarizing impact of science literacy and numeracy on perceived climate change risks. **Nature Clim. Change**, v.2, n. 10, 10//print, p. 732-5. 2012.

Kanter, Rosabeth Moss. **Work and family in the United States: a critical review and agenda for research and policy** . New York: Russell Sage Foundation, 1977.

Kessel, Cathy e Linn, Marcia C. Grades or Scores: Predicting Future College Mathematics Performance. **Educational Measurement: Issues and Practice**, v.15, n. 4, p. 10-4. 1996.

Kiddle, Amelia M. In Mexico's defense: dueling, diplomacy, gender and honor, 1876–1940. **Mexican Studies/Estudios Mexicanos**, v.31, n. 1, p. 22-47. 2015.

Kiesler, Sara e Sproull, Lee S. Response effects in the electronic survey. **Public Opinion Quarterly**, v.50, n. 3, September 21, 1986, p. 402-13. 1986.

Kingma, Boris e Lichtenbelt, Wouter van Marken. Energy consumption in buildings and female thermal demand (Advance Online Publication). http://www.nature.com/nclimate/journal/vaop/ncurrent/full/nclimate2741.html. **Nature**, p. 2015.

Koenig, Anne M, Eagly, Alice H*, et al.* Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. **Psychological bulletin**, v.137, n. 4, p. 616. 2011.

Lawless, Jennifer L. e Fox, Richard L. **Girls just wanna not run: the gender gap in young Americans' political ambition** . Washington, D. C.: Women & Politics Institute, 2013.

Lawrence, Ida M., Curley, W. Edward*, et al.* **Differential item functioning for males and females on SAT-verbal reading subscore items**. New York: College Entrance Examination Board, 1988.

Letukas, Lynn. College Admissions Testing: Current Understanding and Future Implications. **Sociology Compass**, v.10, n. 1, p. 98-106. 2016.

Linn, Marcia C, De Benedictis, Tina*, et al.* Gender differences in national assessment of educational progress science items: What does "i don't know" really mean? **Journal of Research in Science Teaching**, v.24, n. 3, p. 267-78. 1987.

Little, Laura M, Major, Virginia Smith*, et al.* Professional image maintenance: How women navigate pregnancy in the workplace. **Academy of Management Journal**, v.58, n. 1, p. 8-37. 2015.

Lizotte, Mary-Kate e Sidman, Andrew H. Explaining the gender gap in political knowledge. **Politics & Gender**, v.5, n. 02, p. 127-51. 2009.

Madalozzo, Regina. Occupational segregation and the gender wage gap in Brazil: an empirical analysis. **Economia Aplicada**, v.14, n. 2, p. 147-68. 2010.

Maia, Melina Espeschit e Alvarenga, Tainá Guimarães. Marias do Brazil: as mulheres e a diplomacia pelo olhar das embaixadoras do Brasil na ONU. **Juca**, v.4, n. 1, p. 30-9. 2010.

Martínez, Aida González. La mujer en el servicio exterior mexicano. In: Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos. **El servicio exterior mexicano**. México: Secretaría de Relaciones Exteriores,, 1987. p. 97-115.

Mavin, Sharon. Expectations of women in leadership and management – advancement through solidarity? In: Mctavish, Duncan e Miller, Karen. **Women in leadership and management**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. p. 71-88.

McCarthy, Helen. Petticoat diplomacy: the admission of women to the British Foreign Service, c. 1919–1946. **Twentieth Century British History**, v.20, n. 3, p. 285-321. 2009.

_____. **Women of the world: the rise of the female diplomat**. London: Bloomsbury, 2014.

McGlen, Nancy E. e Sarkees, Meredith Reid. **Women in foreign policy: the insiders**. New York: Routledge, 1993.

McIntosh, Daniel. The uses and limits of the Model United Nations in an International Relations classroom. **International Studies Perspectives**, v.2, n. 3, p. 269-80. 2001.

McKenzie, Beatrice Loftus. The Problem of Women in the Department: Sex and Gender Discrimination in the 1960s United States Foreign Diplomatic Service. **European journal of American studies** , v.10, n. 1, p. 1-14. 2015.

Miller, Karen. Women in leadership and management: progress thus far? In: Mctavish, Duncan e Miller, Karen. **Women in leadership and management**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. p. 1-9.

Moschkovich, Marília e Almeida, Ana Maria F. Desigualdades de Gênero na Carreira Acadêmica no Brasil. **Dados**, v.58, n. 3, p. 749-89. 2015.

Müller, Ursula e Scheidemann, Christiane (Eds). **Gewandt, geschickt und abgesandt : Frauen im Diplomatischen Dienst** . München: Olzog, p.432 p. 2000.

Muñoz Boudet, Ana María. **On norms and agency: conversations about gender equality with women and men in 20 countries**. Washington, D.C.: World Bank, 2013.

Newman, Janet. Gender and cultural change. In: Itzin, Catherine e Newman, Janet. **Gender, culture and organizational change: putting theory into practice**. London: Routledge, 1995. p. 11-29.

Niederle, Muriel, Segal, Carmit*, et al.* How costly is diversity? Affirmative action in light of gender differences in competitiveness. **Management Science**, v.59, n. 1, p. 1-16. 2013.

Niederle, Muriel e Vesterlund, Lise. Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much? **The Quarterly Journal of Economics**, v.122, n. 3, August 1, 2007, p. 1067-101. 2007.

_____. Explaining the gender gap in math test scores: The role of competition. **The Journal of Economic Perspectives**, v.24, n. 2, p. 129-44. 2010.

Nishii, Lisa H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. **Academy of Management Journal**, v.56, n. 6, p. 1754-74. 2013.

O'Loughlin, Kieran. The impact of gender in oral proficiency testing. **Language Testing**, v.19, n. 2, April 1, 2002, p. 169-92. 2002.

OECD. **Report on the Gender Initiative: gender equality in education, employment and entrepreneurship**. Paris: OECD, 2011.

Osterlind, Steven J., Everson, Howard T.*, et al.* **Differential item functioning**. 2nd. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2009.

Pedulla, David S. e Thébaud, Sarah. Can we finish the revolution? Gender, work-family ideals, and institutional constraint. **American Sociological Review**, v.80, n. 1, p. 116-39. 2015.

Rahman, Talyn. Women in diplomacy: an assessment of British female ambassadors in overcoming gender hierarchy, 1990-2010. Disponível em: <http://www.unc.edu/depts/diplomat/item/2011/0104/comm/rahman_women.html>. Acesso: 11/5/2015.

Ravert, Russell D., Gomez-Scott, Jessica*, et al.* Equivalency of paper versus tablet computer survey data. **Educational Researcher**, June 25, 2015, p. 2015.

Reskin, Barbara F. e Roos, Patricia A. **Job queues, gender queues: explaining women's inroads into male occupations** . Philadelphia: Temple University Press, 1990.

Ribeiro, Lilian Lopes e Marinho, Emerson. Time poverty in Brazil: measurement and analysis of its determinants. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v.42, p. 285-306. 2012.

Rooney, Patrick M., Mesch, Debra J.*, et al.* The effects of race, gender, and survey methodologies on giving in the US. **Economics Letters**, v.86, n. 2, 2//, p. 173-80. 2005.

Sardenberg, Cecilia M. B. Brazilian feminisms in global spaces: Beijing and Beijing+20. **IDS Bulletin**, v.46, n. 4, p. 115-22. 2015.

Schwindt-Bayer, Leslie A. Causas y consecuencias de la representación de las mujeres en América Latina. In: Strobele-Gregor, Juliana e Wollrad, Dorte. **Espacios de género**. Buenos Aires: Nueva Sociedad, 2012. p. 17-29.

Scott, James M. e Rexford, Elizabeth A. Finding a place for women in the world of diplomacy: evidence of progress toward gender equity and speculation on policy outcomes. **Review of Public Personnel Administration**, v.17, n. 2, p. 31-56. 1997.

Silva, Christina, Carter, Nancy M.*, et al.* **Good intentions, imperfect execution? Women get fewer of the "hot jobs" needed to advance**. New York: Catalyst, 2012.

Singh, Val e Vinnicombe, Susan. Opening the boardroom to women directors. In: Mctavish, Duncan e Miller, Karen. **Women in leadership and management**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. p. 127-47.

Sluga, Glenda e James, Carolyn. **Women, diplomacy and international politics since 1500**. London: Routledge, 2015.

Smith, Daryl G. **Diversity's promise for higher education: making it work**. Second edition. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2015.

Sofer, Sasson. The diplomatic corps as a symbol of diplomatic culture. In: Sharp, Paul e Wiseman, Geoffrey. **The diplomatic corps as an institution of international society**. New York: Palgrave Macmillan, 2007. p. 31-8.

Steele, Claude M. A threat in the air: how stereotypes shape intellectual identity and performance. **American psychologist**, v.52, n. 6, p. 613-29. 1997.

Stephenson, Laura B. e Crête, Jean. Studying political behavior: a comparison of internet and telephone surveys. **International Journal of Public Opinion Research**, v.23, n. 1, March 20, 2011, p. 24-55. 2011.

Stern, Michael J., Bilgen, Ipek*, et al.* The state of survey methodology: challenges, dilemmas, and new frontiers in the era of the tailored design. **Field Methods**, v.26, n. 3, August 1, 2014, p. 284-301. 2014.

Stevens, Ann e Levy, Roger. Gender and management in the European Commission. In: Mctavish, Duncan e Miller, Karen. **Women in leadership and management**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. p. 204-20.

Stricker, Lawrence J e Ward, William C. Stereotype threat, inquiring about test takers' ethnicity and gender, and standardized test performance. **Journal of Applied Social Psychology**, v.34, n. 4, p. 665-93. 2004.

Tarr-Whelan, Linda. **Women lead the way: your guide to stepping up to leadership and changing the world**. 1st. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

Towns, Ann E. **Women and states: norms and hierarchies in international society**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

Uteng, Tanu Priya e Cresswell, Tim. **Gendered mobilities**. Aldershot: Ashgate, 2008.

Wainer, Howard e Steinberg, Linda. Sex Differences in Performance on the Mathematics Section of the Scholastic Aptitude Test: A Bidirectional Validity Study. **Harvard Educational Review**, v.62, n. 3, p. 323-37. 1992.

Watson, Adam. **Diplomacy: the dialogue between states**. New York: New Press, 1983.

Willingham, Warren W. e Cole, Nancy S. **Gender and fair assessment**. New York: Routledge, 2013.

Woo, Youngje, Kim, Sunwoong*, et al.* Comparing a cell phone survey and a web survey of university students. **Social Science Computer Review**, v.33, n. 3, June 1, 2015, p. 399-410. 2015.

Wood, Molly M. Diplomatic wives: the politics of domesticity and the" Social Game" in the US Foreign Service, 1905-1941. **Journal of Women's History**, v.17, n. 2, p. 142-65. 2005.

_____. "Commanding beauty" and "gentle charm": American women and gender in the early Twentieth-Century Foreign Service. **Diplomatic History**, v.31, n. 3, p. 505-30. 2007.

World Bank. Gender at work: a companion to the World Development Report on Jobs. Disponível em: <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/Gender/GenderAtWork_web2.pdf>. Acesso: 20/5/2015.

World Economic Forum. The global gender gap report 2014. Disponível em: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/>. Acesso: 4/8/2015.

Notas

1. Discurso disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=d02HOA8Flp0. Acesso: 15 de agosto de 2015. ↑
2. Ideias antes existente somente em movimentos feministas hoje permeiam a agenda da política externa brasileira. Ver Sardenberg: 2015. ↑
3. The weaker sex. The Economist. March 7th 2015; Abel e Deitz: 2015; Schwindt-Bayer: 2012, 18; World Bank: 2014, 44; Canuto e Agénor: 2013, 2; Bruschini: 2000, 15; {Bruschini, 1999 #4307}. Números gerais da América Latina estão disponíveis em World Bank: 2014, 8. ↑
4. http://www.nikk.no/en/nordic-cooperation/themes-1996-2011/gender-and-power-2006-2010/clear-gender-equality-policies-give-diplomacy-bonus/ ↑
5. http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/parite-au-ministere-des-affaires/. ↑
6. Directorate General of Human Rights (Equality Division): 2004, 49-55. ↑
7. Foreign and Commonwealth Office (FCO) Diversity and Equality Report 2013 in response to the Equality Act 2010; Rahman: 2011; http://www.nikk.no/en/nordic-cooperation/themes-1996-2011/gender-and-power-2006-2010/clear-gender-equality-policies-give-diplomacy-bonus/. ↑
8. Ha: 2015, 9 e 13. ↑
9. Directorate General of Human Rights (Equality Division): 2004, 31. ↑
10. Gostaríamos de assinalar que os dados referentes às promoções de dezembro de 2015 para conselheiro e ministros de primeira e segunda classe só foram internalizados no gráfico “Proporção de mulheres nos Quadros de Acesso e nas Promoções de 1998 a 2015.” ↑
11. Isso foi feito primeiramente separando o primeiro nome e, depois, consolidando-os em uma lista separada. Em caso de dúvidas sobre se o primeiro nome era masculino ou feminino, como Lucimar, Alisson, Vilmar e Andrea, utilizamos sítios eletrônicos que identificam se um nome próprio é predominantemente masculino ou feminino. http://www.listadenomes.com.br/ e http://www.dicionariodenomesproprios.com.br/. Mesmo assim, em alguns casos, não conseguimos uma suposição informada sobre o gênero. Nesses casos, pesquisamos o Diário Oficial da União para identificar se o nome foi precedido de algum artigo indicador de gênero. ↑
12. Sobre a questão, ver Lizotte e Sidman: 2009; Rooney, Mesch*et al.*: 2005. Limitações no uso de *Survey* por via eletrônica, particularmente pela internet, são identificados desde meados da década de 1980 (Kiesler e Sproull: 1986; Woo, Kim*et al.*: 2015). Hoje, já há mais otimismo com o seu uso, mas há uma série de pré-requisitos em termos de tópicos, estruturas, formas, redação/tipos de questões, dimensão das respostas, conceituação e operacionalização do objetivo, entre outros aspectos (Ansolabehere e Schaffner: 2014; Fricker e Schonlau: 2002; Ravert, Gomez-Scott*et al.*: 2015; Stephenson e Crête: 2011; Stern, Bilgen*et al.*: 2014). ↑
13. Um bom exemplo é a situação do Japão. O Itamaraty, em termos de cultura corporativa, assemelha-se, em alguns aspectos, ao mercado de trabalho japonês, onde os jovens são recrutados logo após o ensino universitário e permanecem predominantemente dentro de uma mesma organização ao longo de suas vidas, onde “promoções tendem a ser baseadas em tempo de serviço e hora extra e não em produtividade e performance”. Holding back half the nation. The Economist. March 29th 2014. ↑
14. Feeling different: being the “other” in US workplaces. Disponível em: http://www.catalyst.org/system/files/feeling_different_being_the_other_in_us_workplaces.pdf ↑
15. O anuário de 2010 apresenta fotos dos servidores. Haveria, no entanto, graves problemas em utilizá-las para uma análise. Primeiro, só permite a análise dos servidores que estavam na ativa em 2010, criando uma amostra viciada. Segundo, identificamos algumas fotos erradas – o que que indica a possibilidade de problemas de associação mais geral com o currículo professional. Por fim, há a questão mais complicada de avaliar a origem racial pelas fotos. ↑
16. O texto brasileiro é Arruda: 1931. Sobre a literatura internacional, ver, entre outros, Calkin: 1977; Calkin: 1978; Daybell: 2011; Denéchère: 2003; Denéchère: 2004; Flores: 2006; Herman: 1995; Hickman: 1999; Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos: 2011; Martínez: 1987; Mccarthy: 2009; Mccarthy: 2014; Mcglen e Sarkees: 1993; MüLler e Scheidemann: 2000; Scott e Rexford: 1997; Sluga e James: 2015; Wood: 2005; Wood: 2007. ↑
17. Balbino: 2009; Balbino: 2011; Delamonica: 2014; Friaça: 2012; Maia e Alvarenga: 2010. ↑

18. Lembrando, aqui, o fato de até 1938 não ter ocorrido a unificação da carreira consular com a diplomática. ↑
19. Ver Matias Spektor. Mulheres diplomatas. Folha de São Paulo. 12 de novembro de 2015; Itamaraty contesta artigo sobre problema de gênero na instituição. Folha de São Paulo. 28 de novembro de 2015; Diplomatas relatam casos de assédio dentro do Itamaraty. O Globo. 1° de dezembro de 2015; Nota de esclarecimento (N° 487). Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: http://www.itamaraty.gov.br/. ↑
20. Kahan: 2012; Kahan, Peters*et al.*: 2012. ↑
21. Uma certa Luiza Ferreira aparentemente trabalhou no processo de arbitragem na Guiana. De Nabuco a Ferreira. 15/8/1903. CAp 31 doc.420. ↑
22. Muitas destas atuaram em posições na Secretaria de Estado antes de serem transferidas para o quadro consular, em 1931. ↑
23. Diplomata também enfrenta dupla jornada. Folha de São Paulo. 10 de dezembro de 1995; Diplomacia de batom. Época. 28 de junho de 1999. Dados das partes referentes às relações às seleções de 1918 a 1954 do AHI-RJ. ↑
24. Flores: 2006. ↑
25. Tais efeitos também foram encontrados em outros testes, como o Graduate Record Exam (GRE), o Medical College Admissions Test (MCAT) e o Graduate Management Test (GMAT). Todos os estudos são contestados por outros, mas há uma tendência geral na literatura a identificar vieses. Ver Wainer e Steinberg: 1992; Willingham e Cole: 2013; Hyde e Kling: 2001; Smith: 2015, 126; Linn, De Benedictis*et al.*: 1987; Bridgeman e Lewis: 1994. ↑
26. Lawrence, Curley*et al.*: 1988; Osterlind, Everson*et al.*: 2009:Halpern, 1997 #4290. Sobre o SAT, ver Hiss e Franks: 2014 e Letukas: 2016. A história do teste pode ser lida em Atkinson e Geiser: 2009. ↑
27. Ver, por exemplo, Autin, Branscombe *et al.*: 2014 ; Camilli e Shepard: 1994; Steele: 1997; Stricker e Ward: 2004}. Essa não é uma posição consensual na literatura. Para uma visão oposta, no tópico específico de gênero, ver Elder: 1997; O'loughlin: 2002. ↑
28. Kessel e Linn: 1996; Linn, De Benedictis*et al.*: 1987; Niederle e Vesterlund: 2010. Ver literatura citada acima. Sobre aversão ao risco, Borghans, Heckman*et al.*: 2009; Eckel e Grossman: 2008; Arano, Parker*et al.*: 2010 e artigos do volume 83(1) do Journal of Economic Behavior & Organization. Sobre possível origem dessa diferença, Booth e Nolen: 2012. ↑
29. O cálculo foi feito utilizando o número de homens e mulheres calouros (respectivamente 23 e 27), ponderando-os com a taxa de sucesso do concurso para a carreira diplomática de cada grupo (0,54% e 0,10%). ↑
30. Direito, Relações Internacionais, Comunicação, Economia, História, Administração, Letras e Ciência Política, contando a área de Políticas Públicas. Cursos noturnos e diurnos e bacharelados e licenciaturas. ↑
31. Como o número de vagas dos cursos é distinto, fizemos uma média. Talvez a melhor forma seria ponderar o resultado pela proporção de cada curso na carreira diplomática. ↑
32. Dados coletados do site do CESPE. http://www.cespe.unb.br. Há, ainda, a hipótese provável de que as mulheres teriam um sucesso muito maior no vestibular caso o sistema de seleção fosse diferente. ↑
33. Nos dados dispostos não contamos os casos de mulheres que passaram em seleções, concursos e vestibulares e foram impedidas de tomar posse ou, como ocorreu em vários casos entre 1946 e 1968, mulheres que passaram no vestibular para o Curso de Preparação para a Carreira Diplomática mas depois não tomaram posse. Eliminamos os anos que não conseguimos dados e invertemos os de 2006 e 2007 da lista de candidatos enviada pelo Itamaraty por estarem claramente trocados. ↑
34. Geraldo Eulálio do Nascimento e Silva. A mulher na diplomacia. O Globo. 31 de agosto de 1992; Balbino: 2009, 243, 7; Lista de antiguidade. Ministério das Relações Exteriores. 2013. ↑
35. O modelo foi escolhido de acordo com os dados de 1957 a 2002 e projetando-os para a situação mais correspondente possível ao período 2003-2014. Deve-se, contudo, ver tal exercício de "futurologia" com extrema cautela, pois, além de problemas metodológicos e do baixo número de observações, é perigosa a projeção de padrões passados para o futuro. A revista The Economist, em 2014, ironizou essa "fowl math" indicando que, "sob o pressuposto científico que a tendência atual persista", em 150 anos o peru do dia de Ação de Graças estará do tamanho de um ser humano; em 6000 anos, serão maiores que o próprio planeta. Fowl maths. The Economist. Nov 29th 2014. ↑
36. Detalhes do modelo: A linear trend model is computed for natural log of % of Total Number of Records given Dataposse Year. The model may be significant at p <= 0.05. The factor Gênero may be significant at p=0.05. Model formula: Gênero*(Year of Dataposse + intercept). Number of modeled observations: 112; Model degrees of freedom: 4; Residual degrees of freedom (DF): 108; SSE (sum squared error): 14.4305; MSE (mean squared error): 0.133616; R-Squared: 0.857367; Standard error: 0.365535; p-value (significance): < 0.0001. Analysis of Variance: DF: 2; SSE: 85.93174; MSE: 42.9659; F: 321.563; p-value < 0.0001. ↑

37. Aqui não consideramos as atividades do IRBr como representando uma pós-graduação, mesmo no período em que o órgão teve um programa de mestrado. ↑
38. To close the gender gap, focus on assignments. Harvard Business Review. May 22, 2012. ↑
39. Hacking tech's diversity problem. Harvard Business Review. October 2014. ↑
40. Silva, Carter*et al.*: 2012. ↑
41. Em um estudo recente de uma universidade brasileira, concluiu-se que, apesar de conseguirem ser coordenadoras de graduação, poucas são as que ocupam cargos de maior prestígio, como a coordenação da pós-graduação e cargos na reitoria. Moschkovich e Almeida: 2015. ↑
42. Manage your work, manage your life. Harvard Business Review. March 2014. ↑
43. A maioria dos dados que temos vão até 2014 em termos de remoções regulares (não-transitórias e não-temporárias). ↑
44. Contamos aqui o número total de licenças. Há casos de diplomatas que utilizaram o mecanismo mais de uma vez. ↑
45. Gottfried: 2013, 59. ↑
46. http://blogs.telegraph.co.uk/news/charlescrawford/100283055/diplomatic-sexism-does-the-foreign-office-discriminate-against-female-diplomats/. ↑
47. Com a nota de que isso não vale para o cargo de terceiro secretário. ↑
48. Decreto Nº 6.559, de 8 de setembro de 2008. ↑
49. Estamos falando, aqui, em termos proporcionais. ↑
50. Ver, por exemplo, o volume Uteng e Cresswell: 2008, em particular o capítulo de Randi Hjorthol sobre mobilidade no cotidiano. ↑
51. Temos de levar em conta a hipótese de haver uma "feminização" dessas posições em termos de gênero, ou seja, uma situação que diminuiriam os incentivos para a permanência masculina, como ocorreram em várias profissões no século XX, de professor de escola primária a telegrafista. ↑
52. Ou não conseguiu passar no concurso. Se permanecesse o sistema de publicação das listas de candidatos, como ocorria até a década de 1980, seria possível testar essa hipótese. ↑
53. Gottfried: 2013, 136. ↑
54. Muitos pesquisadores dedicam-se, atualmente, a examinar esse paradoxo. A conclusão indica que, apesar de serem países na vanguarda da igualdade de gênero, permanecem vários obstáculos, muitos sendo consequências não-intencionais das sofisticadas políticas sociais implementadas nas últimas décadas. Primeiro, as longas licenças encorajam a sair do mercado de trabalho, enquanto seus colegas homens não o fazem – perdendo, desse modo, experiência. Segundo, é muito difícil contratar ajuda doméstica. Terceiro, suas atividades no lar geralmente são inflexíveis (como pegar filhos no colégio), enquanto os homens são responsáveis por atividades menos demandantes e que podem ser transferidas para o fim de semana. Bertrand, Black*et al.*: 2014; A Nordic mystery. The Economist. November 15 th 2014. ↑
55. Ver WEF Global Gender Gap Report (2013); World Bank: 2014, 10. ↑
56. Tarr-Whelan: 2009, 37-8. ↑
57. Abel e Deitz: 2015; Davidson e Burke: 2004, 1. ↑
58. OECD: 2011, 45. ↑
59. Barsh e Yee: 2012. ↑
60. Mulheres ganham 79,5% do salário dos homens. O Globo. 17 de junho de 2015. ↑
61. Men adrift. The Economist. May 23rd 2015. ↑
62. Off-ramps and on-ramps. Keeping talented women on the road to success. Harvard Business Review. 2005. ↑
63. Harder than it looks. The Economist. December 12 th 2014. ↑
64. Holding back half the nation. The Economist. March 29 th 2014. ↑
65. http://parlinfo.aph.gov.au/parlInfo/download/library/prspub/3269009/upload_binary/3269009.pdf;fileType=application/pdf. P. 9. ↑
66. Valley of the dudes. The Economist. April 4 th 2015. ↑

67. Ver World Bank: 2014. ↑
68. Directorate General of Human Rights (Equality Division): 2004, 20. ↑
69. Foreign and Commonwealth Office (FCO) Diversity and Equality Report 2013 in response to the Equality Act 2010. ↑
70. Directorate General of Human Rights (Equality Division): 2004, 49-50; http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.frauen-im-diplomatischen-dienst-das-auswaertige-amt-soll-weiblicher-werden.63c0ae90-5872-44e0-a5af-196c76baf7fe.html ↑
71. http://www.hss.de/politik-bildung/themen/themen-2010/starke-frauen-starke-worte-botschafterinnen-im-gespraech.html. ↑
72. Ha: 2015, 19 e 28. ↑
73. Stevens e Levy: 2006, 211-4. ↑
74. Ver série State Department Diversity Statistics. Em: http://diplopundit.net/tag/diversity-statistics/. ↑
75. http://www.hss.de/politik-bildung/themen/themen-2010/starke-frauen-starke-worte-botschafterinnen-im-gespraech.html. ↑
76. Women envoys on the rise. Embassy Magazine. Issue 38. Disponível em: http://www.embassymagazine.com/barometer/bar_issues/emb38_bar.html. ↑
77. Rahman: 2011. ↑
78. Directorate General of Human Rights (Equality Division): 2004, 23 e 41. ↑
79. http://blogs.telegraph.co.uk/news/charlescrawford/100283055/diplomatic-sexism-does-the-foreign-office-discriminate-against-female-diplomats/. ↑
80. Tendo a nota máxima (igualdade) em saúde e educação, o país sofre com grave desigualdade de gênero na economia e na política. Ver o country profile. World Economic Forum: 2014. ↑
81. Ver “Equity in education and the labour markets”. Education at a Glance 2015. OECD Indicators. ↑
82. Canuto e Agénor: 2013, 2; Madalozzo: 2010. ↑
83. Hewlett e Rashid: 2011. ↑
84. Dysfunction in the boardroom. Harvard Business Review. June 2013. ↑
85. Rethink what you “know” about high-achieving women. Harvard Business Review. December 2014. ↑
86. World Bank: 2014, 2 e 33. ↑
87. Cerna: 2012, 32. ↑
88. Gottfried: 2013, 58. ↑
89. Castilla e Benard: 2010. ↑
90. It’s time for a new discussion on “Women in leadership”. Harvard Business Review. March 28, 2014. ↑
91. Acker: 1990, 140; French: 1995, 59 ↑
92. Kingma e Lichtenbelt: 2015. ↑
93. World Bank: 2014, 35 ↑
94. Sobre a questão, ver Singh e Vinnicombe: 2006. ↑
95. Huddy e Terkildsen: 1993. ↑
96. Strategies to promote women should vary across cultures. Harvard Business Review. July 16, 2014. Há, também, um metaestudo de 69 pesquisas sobre o papel dos esteriótipos culturalmente masculinos que prejudicam as mulheres. Koenig, Eagly*et al.*: 2011. ↑
97. Miller: 2006, 5. Sobre o conceito de cultura organizacional e como ela afeta a igualdade de gênero, ver Newman: 1995. ↑
98. Herminia Ibarra, Robin J. Ely and Deborah Kolb. Women rising: the unseen barriers. Harvard Business Review. September 2013. ↑
99. Tell me something I don’t know about women in the workplace. Harvard Business Review. August 14, 2013. ↑
00. Heilman, Wallen*et al.*: 2004, 426. ↑
01. É por isso que é relevante a análise sob o ponto de vista do gênero. “To say that an organization, or any other analytic unit, is gendered means that advantage and disadvantage, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity, are patterned through and in terms of a distinction between male and female, masculine and feminine” (Acker: 1990, 146). ↑

02. Newman: 1995, 24. ↑
03. Mavin: 2006, 75-6. ↑
04. Bagilhole: 2002, 162. ↑
05. Hacking tech's diversity problem. Harvard Business Review. October 2014. ↑
06. Carta do Grupo de Mulheres Diplomatas para o ministro das relações exteriores. Fonte: http://blogdeltamega.blogspot.com/2014/03/carta-das-mulheres-diplomatas-ao.html. Último acesso em: 14 de dezembro de 2015. ↑
07. Women in the workplace. A research roundup. Harvard Business Review. September 2013. ↑
08. Newman: 1995, 11. ↑
09. OECD: 2011, 47. ↑
10. Directorate General of Human Rights (Equality Division): 2004, 27. ↑
11. Sobre o uso do termo aplicado ao corpo diplomático, James: 2004; Sofer: 2007; Watson: 1983. ↑
12. Ainda falta um exame comparativo mais amplo. Uma boa introdução é o livro James e Sluga: 2015. Outro texto recente relevante sobre gênero e diplomacia é Kiddle: 2015. ↑
13. Women envoys on the rise. Embassy Magazine. Issue 38. Disponível em: http://www.embassymagazine.com/barometer/bar_issues/emb38_bar.html. ↑
14. Nature plus nurture. The Economist. March 7th 2015. ↑
15. World Bank: 2014, 41. ↑
16. Hewlett e Rashid: 2011. ↑
17. Now is our time. Interview with Sheryl Sandberg. Harvard Business Review. 2013. ↑
18. Lawless e Fox: 2013. ↑
19. MuñOz Boudet: 2013. ↑
20. Bruschini: 2000, 20-1. ↑
21. Facebook's Sheryl Sandberg:' No one can have it all'. McKinsey Quarterly, 2013, Issue 2. ↑
22. Collins e Singh: 2006, 13; Tarr-Whelan: 2009, 33; World Bank: 2014, 33. ↑
23. Coles: 2008, 125 e 39. ↑
24. Rahman: 2011 ↑
25. Bagilhole: 2002, 20. ↑
26. Why "network more" is bad advice for women. Harvard Business Review. February 26, 2015. ↑
27. Barsh e Yee: 2012. ↑
28. Nishii: 2013. ↑
29. O Quadro Especial foi introduzido ao final do governo Geisel, quando foi elevada a data da aposentadoria de diplomatas. A ideia era aumentar o número de vagas para promoções ao reduzir o prolongamento da carreira. Tentou-se até, em determinado momento, impedir os membros do quadro especial pudessem chefiar postos no exterior. Posteriormente, em decorrência de um julgado do Supremo Tribunal Federal (Mandado de Segurança N° 21.710) e reformas no ministério essa situação foi parcialmente revertida. Hoje, diplomatas no quadro especial podem até ser promovidos. ↑
30. Davidson e Burke: 2004, 4. ↑
31. 4 strategies for women navigating office politics. Harvard Business Review. January 14, 2015; Hacking tech's diversity problem. Harvard Business Review. October 2014. ↑
32. Why women don't apply for jobs unless they're 100% qualified. Harvard Business Review. August 25, 2014. ↑
33. Babcock e Laschever: 2003. ↑
34. Hewlett, Sherbin*et al.*: 2014. ↑
35. Tarr-Whelan: 2009, 15. ↑
36. OECD: 2011, 46. ↑

37. A pesquisa sobre o assunto, contudo, demonstra uma impressionante exceção: por razões ainda não claras, quando os gêneros são separados, as mulheres são tão competitivas como os homens. Flory, Leibbrandt*et al.*: 2015; Niederle, Segal*et al.*: 2013; Niederle e Vesterlund: 2007; Harder than it looks. The Economist. December 12 th 2014. ↑
38. http://www.nikk.no/en/nordic-cooperation/themes-1996-2011/gender-and-power-2006-2010/clear-gender-equality-policies-give-diplomacy-bonus/ ↑
39. Foreign and Commonwealth Office (FCO) Diversity and Equality Report 2014 in response to the Equality Act 2010. Available at: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/306569/FCO_Diversity_and_Equality_Report_2014_-_FINAL__25_April_2014__for_publi___.pdf. Access: October 20 2014; Rahman: 2011. ↑
40. http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2015/03/Ministere-des-Affaires-etrangeres.pdf ↑
41. Gottfried: 2013, 69. ↑
42. Rahman: 2011 ↑
43. Bertrand, Black*et al.*: 2014; http://www.chicagobooth.edu/capideas/magazine/spring-2015/do-quotas-for-corporate-boards-help-women-advance. ↑
44. Essa questão é discutida no quinto capítulo do livro de Ann Towns, focando no tópico das quotas para os parlamentos (Towns: 2010, 81-120). ↑
45. O Brasil atualmente utiliza o sistema de quotas raciais no serviço público desde 2014. As discussões têm sido acaloradas e demorará décadas para termos uma avaliação precisa de seus resultados. Ver, por exemplo, http://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/candidato-de-pele-branca-olhos-verdes-volta-ser-aprovado-por-cotas-em-concurso-do-itamaraty-17282261; http://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/nao-pode-haver-tribunal-racial-diz-medico-aprovado-por-cotas-no-itamaraty-10341583. ↑
46. Favero e Heath: 2012, 335. ↑
47. Sobre a questão, ver Collins e Singh: 2006 e French: 1995. ↑
48. Favero e Heath: 2012, 335. ↑
49. http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2015/03/Ministere-des-Affaires-etrangeres.pdf. ↑
50. Women envoys on the rise. Embassy Magazine. Issue 38. Disponível em: http://www.embassymagazine.com/barometer/bar_issues/emb38_bar.html; Rahman: 2011. ↑
51. Off-ramps and on-ramps. Keeping talented women on the road to success. Harvard Business Review. 2005. ↑
52. OECD: 2011, 40. ↑
53. Pedulla e Thébaud: 2015. Ver pesquisa de 2014, Times are changing. http://familiesandwork.org/downloads/TimesAreChanging.pdf. ↑
54. Bianchi: 2000; French: 1995, 65. ↑
55. Men adrift. The Economist. May 23rd 2015. ↑
56. Bagilhole: 2002, 28 e 81. ↑
57. Bruschini: 2000, 16. ↑
58. Ver Ribeiro e Marinho: 2012. ↑
59. Hewlett e Rashid: 2011. ↑
60. Herr e Wolfram: 2012. ↑
61. Little, Major*et al.*: 2015. ↑
62. Gatrell: 2006, 89-107. ↑
63. Correll, Benard*et al.*: 2007, 1321. ↑
64. Labor pains. The New Republic. February 2015. ↑
65. Bagilhole: 2002, 80. ↑
66. Chang, Chin*et al.*: 2014, 694-7. ↑
67. Rahman: 2011. ↑

68. Directorate General of Human Rights (Equality Division): 2004@56. ↑
69. http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2015/03/Ministere-des-Affaires-etrangeres.pdf. ↑
70. Women envoys on the rise. Embassy Magazine. Issue 38. Disponível em: http://www.embassymagazine.com/barometer/bar_issues/emb38_bar.html; http://www.spiegel.de/karriere/ausland/arbeit-von-diplomaten-so-wird-man-botschafter-a-872236.html; Directorate General of Human Rights (Equality Division): 2004, 43 e 55. Dados sobre divórcios desses países podem ser observados na OECD Family Database, disponível em http://www.oecd.org/els/family/database.htm. As estatísticas geralmente trabalham com o termo "taxa bruta de casamento" – número de casamentos por ano por mil pessoas, mas a pesquisa *European Social Survey* trabalha com agregados. A média da população não-solteira na OECD é de 75%, de acordo com dados de 2006. ↑
71. Observamos a mudança de nome de várias mulheres na documentação oficial, indicando tanto o matrimônio como o divórcio. Mas em decorrência da diminuição de pessoas que alteram seus nomes com o casamento e a emergência da união estável, seria inadequado metodologicamente utilizar tal mecanismo, ainda mais pela impossibilidade de comparação com o grupo masculino. ↑
72. Um dos autores desse paper participa das atividades da Associação. ↑
73. Women envoys on the rise. Embassy Magazine. Issue 38. Disponível em: http://www.embassymagazine.com/barometer/bar_issues/emb38_bar.html. Um bom estudo sobre o tema, utilizando o serviço exterior holandês como estudo de caso, é Groeneveld: 2008. ↑
74. Barsh e Yee: 2012, 6; Hewlett e Rashid: 2011; World Bank: 2014, 43. Um resumo do estudo sobre netos e aposentadoria feminina pode ser lido em, Does having grandchildren persuade women to retire early? Harvard Business Review. May 19, 2015. ↑
75. OECD: 2011, 41. ↑
76. Sobre os impactos negativos dos sistemas de aposentadorias diferenciados, ver World Bank: 2014, 46. ↑
77. Essa situação é semelhante à identificada por um estudo recente em uma universidade brasileira. Moschkovich e Almeida: 2015. ↑
78. Kanter: 1977; Reskin e Roos: 1990. ↑
79. Carta do Grupo de Mulheres Diplomatas para o ministro das relações exteriores. Fonte: http://blogdeltamega.blogspot.com/2014/03/carta-das-mulheres-diplomatas-ao.html. Último acesso em: 14 de dezembro de 2015. ↑
80. Ver http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2012/12/CIDF-FeuilledeRoute-MAE.pdf. ↑
81. Portaria N 491, de 12 de setembro de 2014. ↑
82. http://blog.itamaraty.gov.br/itamaraty/108-ciclo-de-capacitacao-do-comite-gestor-de-genero-e-raca-do-ministerio-das-relacoes-exteriores. ↑
83. Ver Matias Spektor. Mulheres diplomatas. Folha de São Paulo. 12 de novembro de 2015; Itamaraty contesta artigo sobre problema de gênero na instituição. Folha de São Paulo. 28 de novembro de 2015; Diplomatas relatam casos de assédio dentro do Itamaraty. O Globo. 1° de dezembro de 2015; Nota de esclarecimento (N° 487). Ministério das Relações Exteriores. http://www.itamaraty.gov.br/. ↑
84. Barsh e Yee: 2012, 6. ↑
85. Esse também foi o caso de outros países. Ver, por exemplo, Mckenzie: 2015. ↑
86. Ver editais do final da década de 1960 e início da década de 1970. ↑
87. Directorate General of Human Rights (Equality Division): 2004, 45. ↑
88. Coughlin: 2013. Sobre os benefícios dos Modelos da ONU para o aprendizado na área de Relações Internacionais, ver Mcintosh: 2001. ↑
89. Outra hipótese poderia ser o fato de, anteriormente, só mulheres confiantes o suficiente se inscrevessem, levando a um viés de seleção da amostragem. ↑
90. Ela está sendo usada, coincidentemente, pelas feministas de Boston para lidar com a diferença de salários no setor privado. Ver: Boston is offering free negotiation classes to every woman who works in the city. Disponível em: https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/11/13/boston-wants-to-teach-every-woman-in-the-city-to-negotiate-better-pay/ ↑
91. Ver, por exemplo, Tarr-Whelan: 2009, 105. ↑

92. Hewlett e Rashid: 2011. ↑
93. OECD: 2011, 44. ↑
94. http://femmes.gouv.fr/wp-content/uploads/2015/03/Ministere-des-Affaires-etrangeres.pdf; https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/306569/FCO_Diversity_and_Equality_Report_2014_-_FINAL__25_April_2014__for_publi___.pdf; https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/450587/FFFCO827_Equality_Report_2015_v5.pdf. ↑
95. Barsh e Yee: 2012, 9-10; Itzin: 1995, 129. ↑
96. MuñOz Boudet: 2013, 61. ↑
97. Rahman: 2011; Women envoys on the rise. Embassy Magazine. Issue 38. Disponível em: http://www.embassymagazine.com/barometer/bar_issues/emb38_bar.html; Rahman: 2011; adaptado de Gottfried: 2013, 130. ↑
98. Em 2003, um estudo da IBM demonstrou que o home office tem efeitos positivos em todas essas variáveis. Hill, Ferris*et al.*: 2003. ↑
99. Bloom, Liang*et al.*: 2013. ↑
00. Brasileiros aderem ao home office. O Estado de São Paulo. 3 de agosto de 2015; Discussão na Comissão do Trabalho, Administração e Serviço Público da Câmara dos Deputados. 6 de outubro de 2015. www.camara.gov.br; http://www.agu.gov.br/page/content/imprimir/id_conteudo/377974. Desde 2010, o *home office* é estudado no contexto das tentativas de minoração do trânsito da Esplanada dos Ministérios. http://forumspoa.planejamento.gov.br/noticias/mobilidade-na-esplanada/c-documents-and-settings-danilo-almeida-desktop-anexos-proposta-final-transito-esplanada.pdf ↑
01. Facebook's Sheryl Sandberg:' No one can have it all'. McKinsey Quarterly, 2013, Issue 2. ↑
02. Rahman: 2011. ↑
03. A nova Legião. Gazeta de Notícias. 3 de julho de 1881. ↑

Sobre os autores

Rogério de Souza Farias é visiting scholar do Lemann Institute for Brazilian Studies e associate do Center for Latin American Studies da Universidade de Chicago, Estados Unidos (rofarias@gmail.com);

Géssica Carmo é Bacharelanda em Relações Internacionais pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU (gessicafdcarmo@gmail.com) Esta pesquisa foi viabilizada por intermédio de uma bolsa de pós-doutorado do CNPq.

Os autores agradecem aos mais de dez leitores que, anonimamente, leram e comentaram versões anteriores do texto. Toda responsabilidade sobre omissões e erros são dos autores.

Como citar este artigo

Rogério Farias. "As mulheres na carreira diplomática brasileira: uma análise do ponto de vista da literatura sobre mercado de trabalho e gênero, por Rogério Farias & Géssica Carmo". *Mundorama - Revista de Divulgação Científica em Relações Internacionais,*. [Acessado em 17/05/2017]. Disponível em: <http://www.mundorama.net/?p=17746>.