



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA INSTITUCIONAL DO ITAMARATY:

o ethos diplomático brasileiro frente às reformas administrativas

José A. Fogolari
josefogolari@gmail.com



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**
Programa de Pós-Graduação
em Relações Internacionais

PERÍODO PATRIMONIAL

- De 1822 até o final do século XIX
- Regime Monárquico
- Relacionamento com Portugal e Inglaterra - diplomacia para a Europa e EUA
- Unidade territorial
- Missões permanentes e representantes residentes
- Corpo diplomático de recrutamento livre a partir da proximidade familiar com o Estado
- Cônsules como “sócios” do Estado (elite nacional).
- Baixo nível de profissionalização, filhotismo e empreguismo.
- Estrutura administrativa: Oficial Maior / Diretor Geral / Ministro

PERÍODO PATRIMONIAL

O Rio de Janeiro havia sido sede de uma monarquia europeia de 1808 a 1821 e em seguida à independência D. Pedro procurou preservar o **estilo monárquico FAMILIAR** em todos os aspectos do seu regime, **inclusive a diplomacia**. O imperador emulava as cortes europeias e proclamava a importância do Brasil mantendo um corpo diplomático numeroso (Seckinger, 1978).

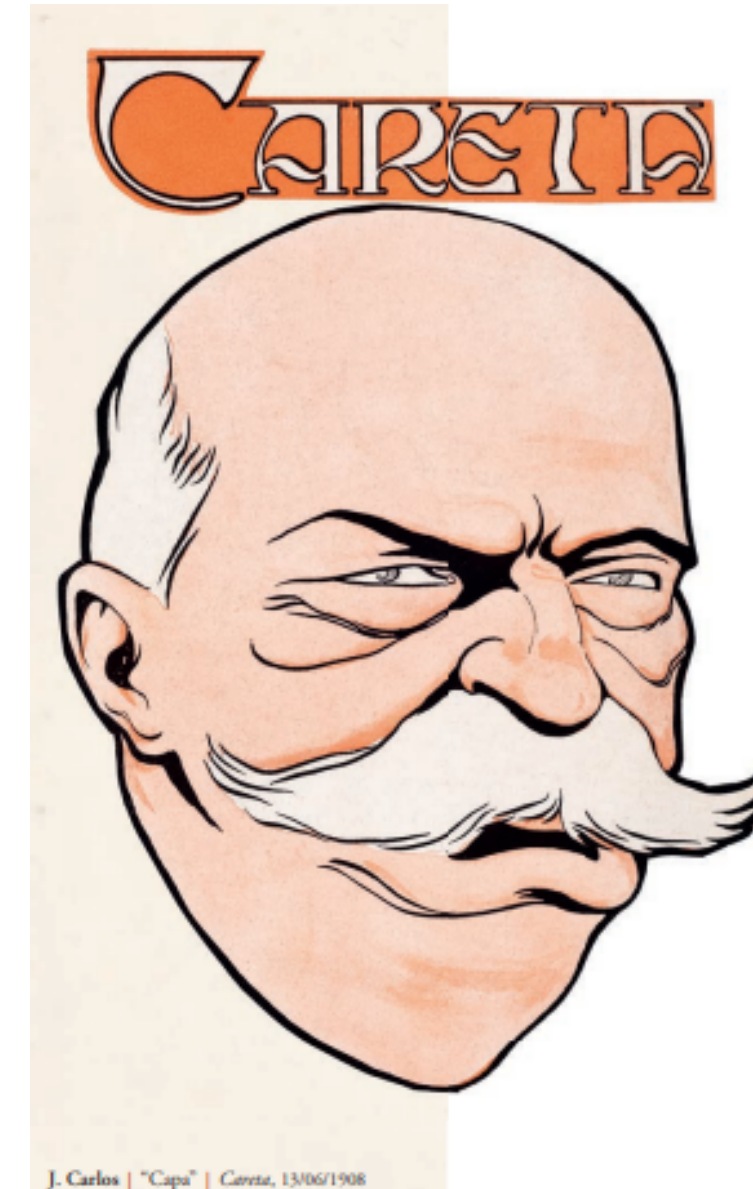
Na prática impôs-se o costume de selecionar entre os membros das **famílias mais chegadas aos negócios do Estado**, em idades muito tenras, para iniciá-los nas práticas diplomáticas na qualidade de amanuenses, familiarizando-os desta forma com as exigências do serviço (Hechen, 1964).



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**
Programa de Pós-Graduação
em Relações Internacionais

PERÍODO CARISMÁTICO

- De 1902 até 1912
- Política de continuidade
- Gestão das fronteiras
- Marco simbólico - personalismo
- Fortalecimento do gabinete do ministro no MRE
- Centralização da administração
- Criação do cargo de Subsecretário de Estado
- Crise e transformação das elites nacionais
- Recrutamento por arbítrio do Barão
- Uniformização pela origem social (setores oligárquicos e aristocráticos)



PERÍODO CARISMÁTICO

A política exterior era feita exclusivamente pelo Ministro de Estado [...]. Esse método de trabalho já vinha da gestão do Barão de Rio Branco, que residia no próprio Itamaraty trabalhando dia e noite, às vezes até de madrugada. **Tremendamente centralizador** [...]. (DE SOUZA, 1975).

Formavamos então, rigorosamente **uma só classe**, com mais ou menos a **mesma mentalidade**, os **mesmos princípios de educação**, os **mesmos interesses**, mesmas aspirações e **mesmos ideais**, dando a todos a **mesma comunhão de sentimentos** (Lyra, 1972).

O **critério de admissão** ali obedecia, sobretudo, às **condições sociais** dos candidatos, muitos dos quais descendentes das **velhas famílias do Império**, filhos, netos ou bisnetos de antigos ministros ou presidentes do Conselho da Monarquia. Talvez por isso o Itamaraty era tido como uma **CASA DE MONARQUISTAS** (Lyra, 1972).

PERÍODO BUROCRÁTICO / RACIONAL

- A partir de 1912
- Reformas administrativas
- DASP 1930
- Concursos públicos e estruturação de carreiras
- Padronização de serviços e modernização do Estado
- Criação do Instituto Rio Branco (1945) e de uma estrutura administrativa robusta
- Serviço de comunicação, datilografia, passaportes, arquivo, biblioteca.
- Fusão dos quadros de Oficiais da Secretaria, Serviço Consular e Serviço Diplomático.
- Adoção de políticas meritocráticas
- Heterogeneização: Curso de Preparação, Curso de Aperfeiçoamento e Altos Estudos
- Similaridade com a carreira militar

PERÍODO BUROCRÁTICO / RACIONAL

Maurício Nabuco, Primeiro Oficial de Chancelaria colocou em prática suas ideias de **reforma do serviço público** e transformou-se assim em **homem forte do Itamaraty**. Não apenas realizou reformas e **melhorias no palácio**, mas também a construção de uma nova ala para a biblioteca, arquivo e sala de conferências. Bem como atuou para adoção de uma **distribuição** mais adequada dos recursos humanos, a **padronização** dos papéis e correspondências (Lyra, 1981).

O IRB assumiu o **monopólio** da tarefa de selecionar e formar os diplomatas brasileiros como forma de **reação** ao recrutamento feito pelo DASP e uma maneira de **manter sob controle** dos diplomatas a seleção dos novos membros da carreira (Cheibub, 1985).

Como as carreiras **diplomática e militar** possuem diversos **traços em comum**, o mútuo reconhecimento ajuda a explicar a capacidade do Itamaraty de atravessar quase sem cassações políticas todo o período pós-64 (Cheibub, 1985).

REFORMAS ADMINISTRATIVAS

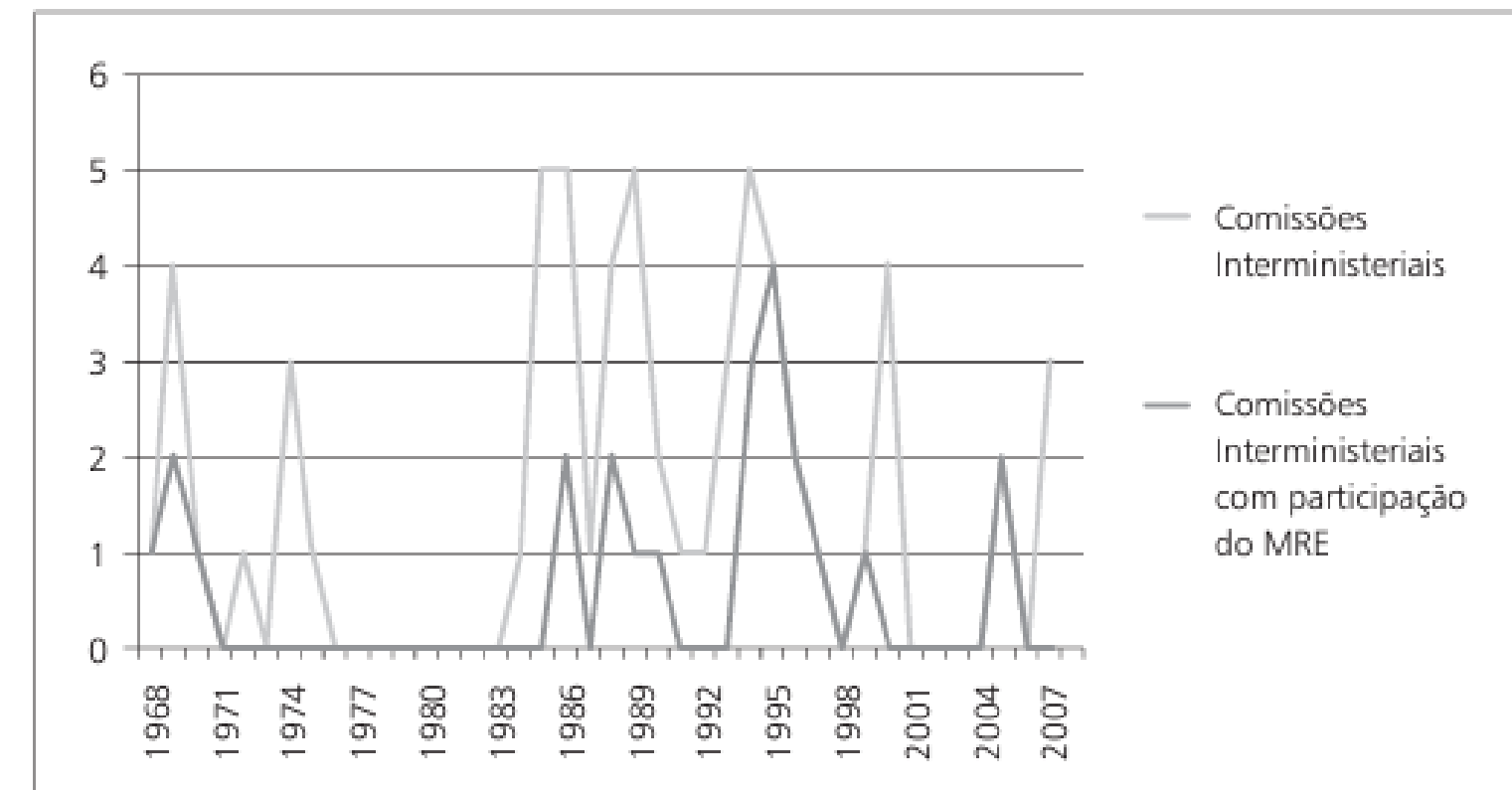
- Reforma Mello Franco (1931) - Fusão do quadro burocrático da Secretaria de Estado com os serviços diplomáticos e consular.
- Reforma Oswaldo Aranha (1938) - Fusão dos corpos diplomático e consular.
- Criação do IRB (1945).
- Reforma de 1961 - Reorganização do MRE.
- Reforma de 1973 - Criação do cargo de conselheiro.
- PDRE 1995.



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**
Programa de Pós-Graduação
em Relações Internacionais

PADRÃO DECISÓRIO E ORGANIZACIONAL

- Alta política
- Cultura do sigilo
- Insulamento burocrático
- Criação de divisões funcionais e geográficas
- Reforma de 1995 (PDRE)
- Aumento das Relações Inter-ministeriais (horizontalização)
- Aumento da porosidade institucional e da interlocução com demais burocracias e a sociedade civil
- Permanece a centralização decisória





DO INSULAMENTO BUROCRÁTICO À HORIZONTALIZAÇÃO

- Arcabouço constitucional (autonomia do executivo em temas internacionais).
- Ausência do legislativo na formação da política externa
- Caráter imperial do presidencialismo brasileiro
- Introversão nos processos políticos e econômicos dos modelos de desenvolvimento
- Caráter não conflitivo e adaptativo da atuação diplomática.
- Precoce profissionalização diplomática e prestígio institucional.

ETHOS DO ITAMARATY

- Cerimoniais
- Sofisticação social
- Refinamento comportamental
- Padrões de gosto, gesto, porte e vestimenta
- Prestígio social e resquício da nobreza brasileira
- Ethos totalizante

Com inexperientes 21 anos, crescido num dos cantos mais pobres do operário bairro do Brás dos anos 1940 e 1950 [...], eu nunca havia sido exposto a um **cenário tão majestoso e imponente**. [...]. Meu encantamento [durante as provas] chegou ao auge quando, em certo momento, contínuos de luvas e uniformes brancos com botões dourados nos serviram café em elegantes xícaras de bordas de ouro com as armas da República. **Foi amor à primeira vista** [...] (Ricupero, 2017, p. 20).

ETHOS DO ITAMARATY



Termos como **clã, parentela, endogamia e linhagem** de fato fazem parte de um modelo “as if” (Leach, 1954) através do qual os diplomatas brasileiros vêm construindo sua auto-imagem e sendo percebidos por sujeitos externos à Casa de Rio Branco. Esses termos que, utilizados metaforicamente, funcionam como poderosos **recursos simbólicos para manter o “espírito de corpo”** dos funcionários da carreira de diplomata do serviço exterior brasileiro (De Moura, 2006).

O MRE tem tomado medidas visando recrutar membros de segmentos menos favorecidos da população, como atestam programas de bolsas para alunos negros que desejam se preparar para o concurso. Não obstante, persiste a preocupação em **manter a posição de prestígio e centralidade da Casa de Rio Branco** como instância não só responsável pela formulação de nossa política externa, mas também **depositária da honra nacional** (De Moura, 2006).



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**
Programa de Pós-Graduação
em Relações Internacionais

PERFIL DO QUADRO DIPLOMÁTICO

- Ampliação geográfica
Até 1959: Elites do Rio de Janeiro (84,4%)
A partir de 1959: seleção prévia com provas fora da capital (52,1% do RJ / 80% das aprovações)
Desde 1970, apenas um 20% dos candidatos tem origem carioca (50% do total de aprovações)
- Formação educacional
Cultura bacharelista
Até 1967 - nível colegial / 1968 segundo ano de qualquer curso superior
56% com curso superior completo
61,8 Direito / 13,0 Economia ou Administração / 8,9 Ciências Sociais
Atualmente: cerca de 40% direito
- Estratificação Social
Pais diplomatas, comerciantes, banqueiros, industriais, militares

A CASA É O PALÁCIO

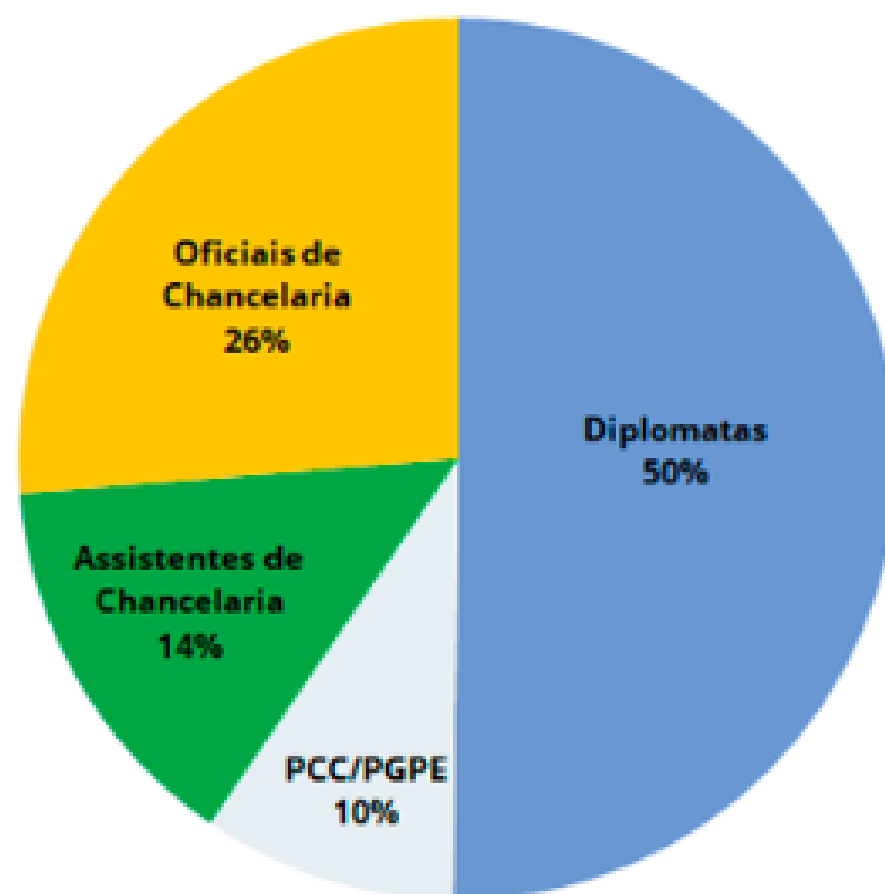
- Arquitetura distinta, obras de arte, mobiliário.
- Signos e capital simbólico
- Culto à tradição
- Cerimoniais
- Legado, elegância e simplicidade, nobreza, sofisticação e a essência aristocrática

O Itamaraty era então – e sobretudo – a **Casa da elite**. Diria mais: era o lugar que reunia a **elite da elite**, e sua legitimação derivava de se perceber e de ser percebida como núcleo de **qualidade e excelência** (Azambuja, 2011).



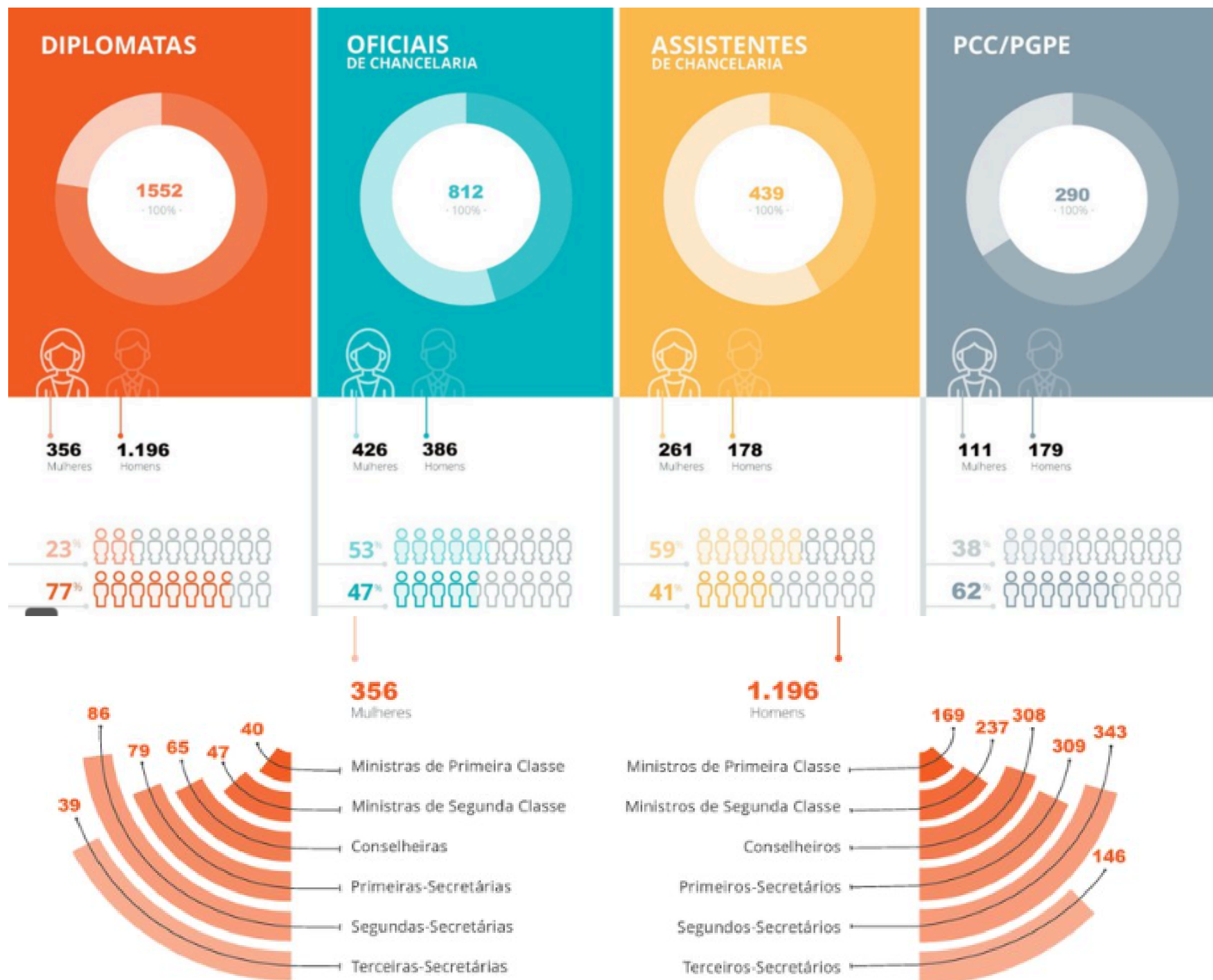
SERVIDORES

PESSOAS QUE FAZEM A DIFERENÇA



SERVIDORES	Fonte: DSE/Gestão
Incluindo Unidades Descentralizadas (Escritórios Regionais e Comissões Demarcadoras de Limites)	
Diplomatas	1552 (50,2%)
Oficiais de Chancelaria	812 (26,2%)
Assistentes de Chancelaria	439 (14,2)
PCC/PGPE	290 (9,4%)
Total	3093

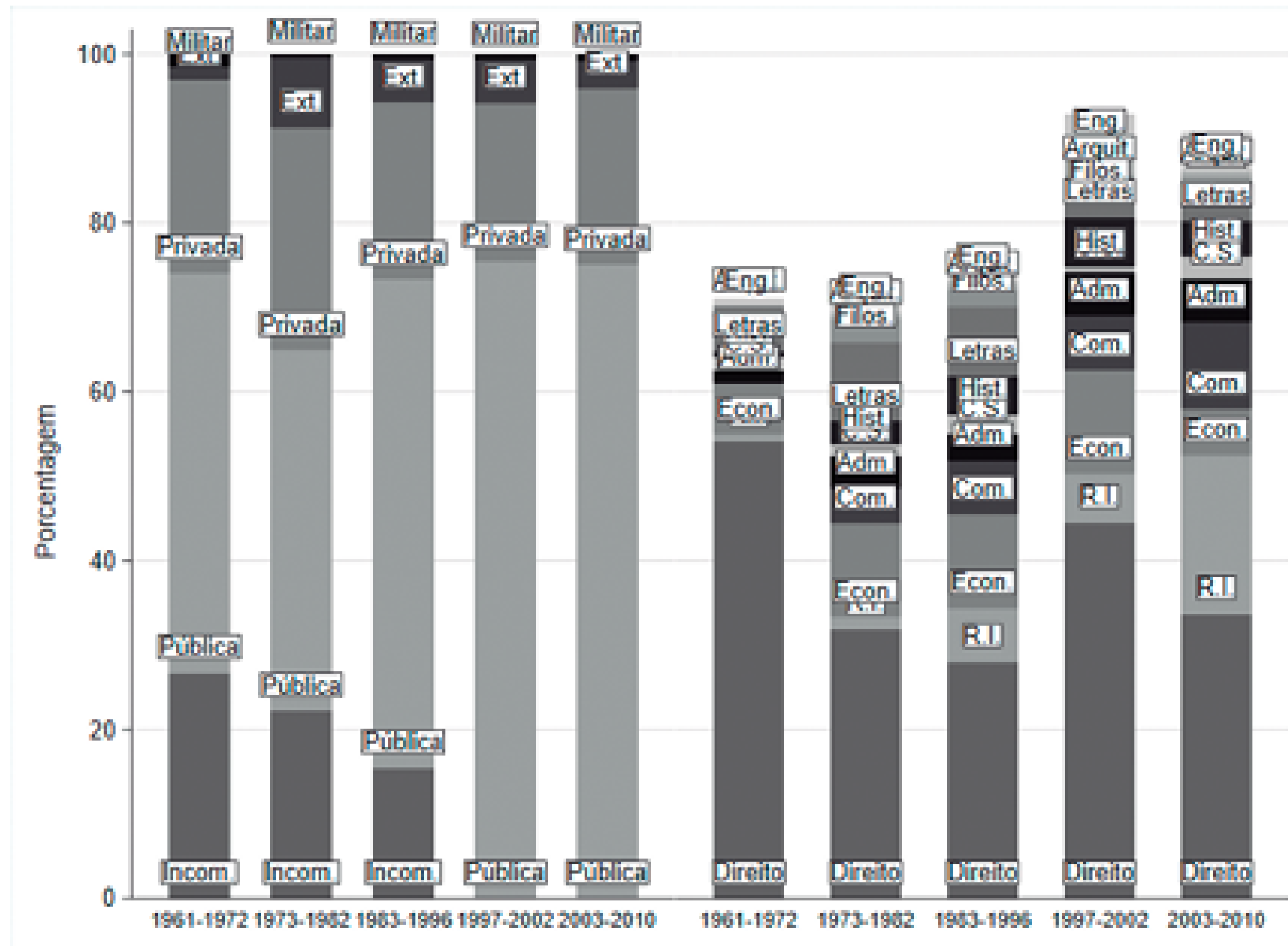
GÊNERO NO ITAMARATY



Década de 2010

Turma	Total	F	%
2011-2012	26	3	11,5%
2012-2013	30	9	30,0%
2013-2015	30	8	26,7%
2014-2015	18	7	38,9%
2015-2017	30	8	26,7%
2016-2018	32	9	28,1%
2017-2019	30	11	37,0%
2019-2020	27	3	11,1%
2020-2021	20	4	20,0%
Subtotal	243	62	25,5%
TOTAL	2235	454	20,3%

ÁREA DE FORMAÇÃO



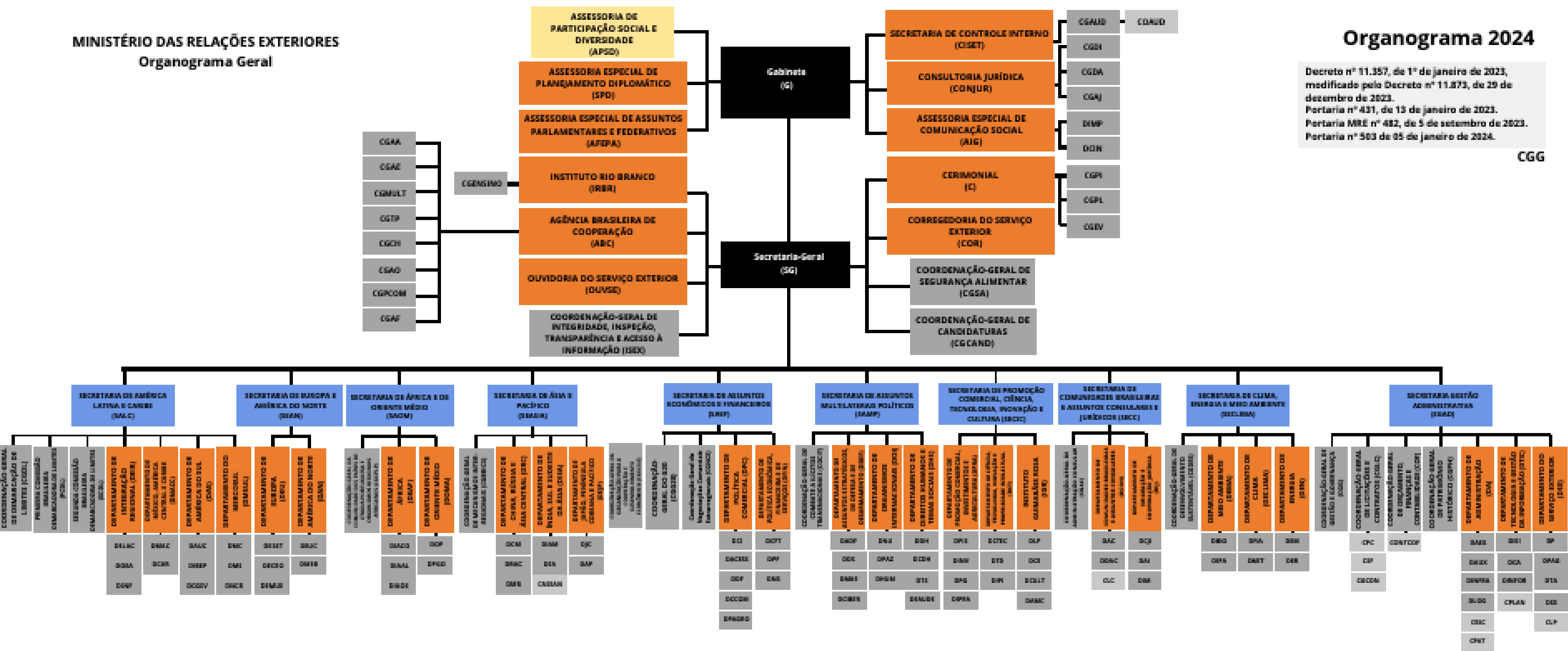
MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES

Organograma Geral

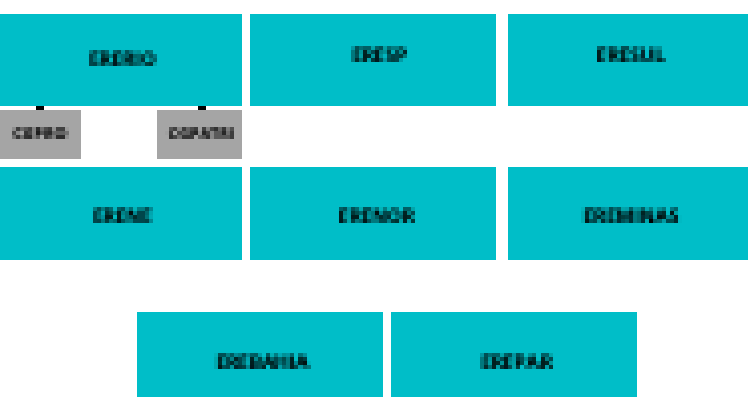
Organograma 2024

Decreto nº 11.357, de 1º de janeiro de 2023, modificado pelo Decreto nº 11.873, de 29 de dezembro de 2023.
 Portaria nº 431, de 13 de janeiro de 2023.
 Portaria MRE nº 482, de 5 de setembro de 2023.
 Portaria nº 503 de 05 de janeiro de 2024.

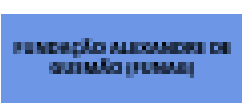
CGG



Escritórios de Representação Regional



Entidade Vinculada



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
 Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais

CARREIRA NO ITAMARATY

APROVAÇÃO
CACD

TERCEIRO
SECRETÁRIO

SEGUNDO
SECRETÁRIO

PRIMEIRO
SECRETÁRIO

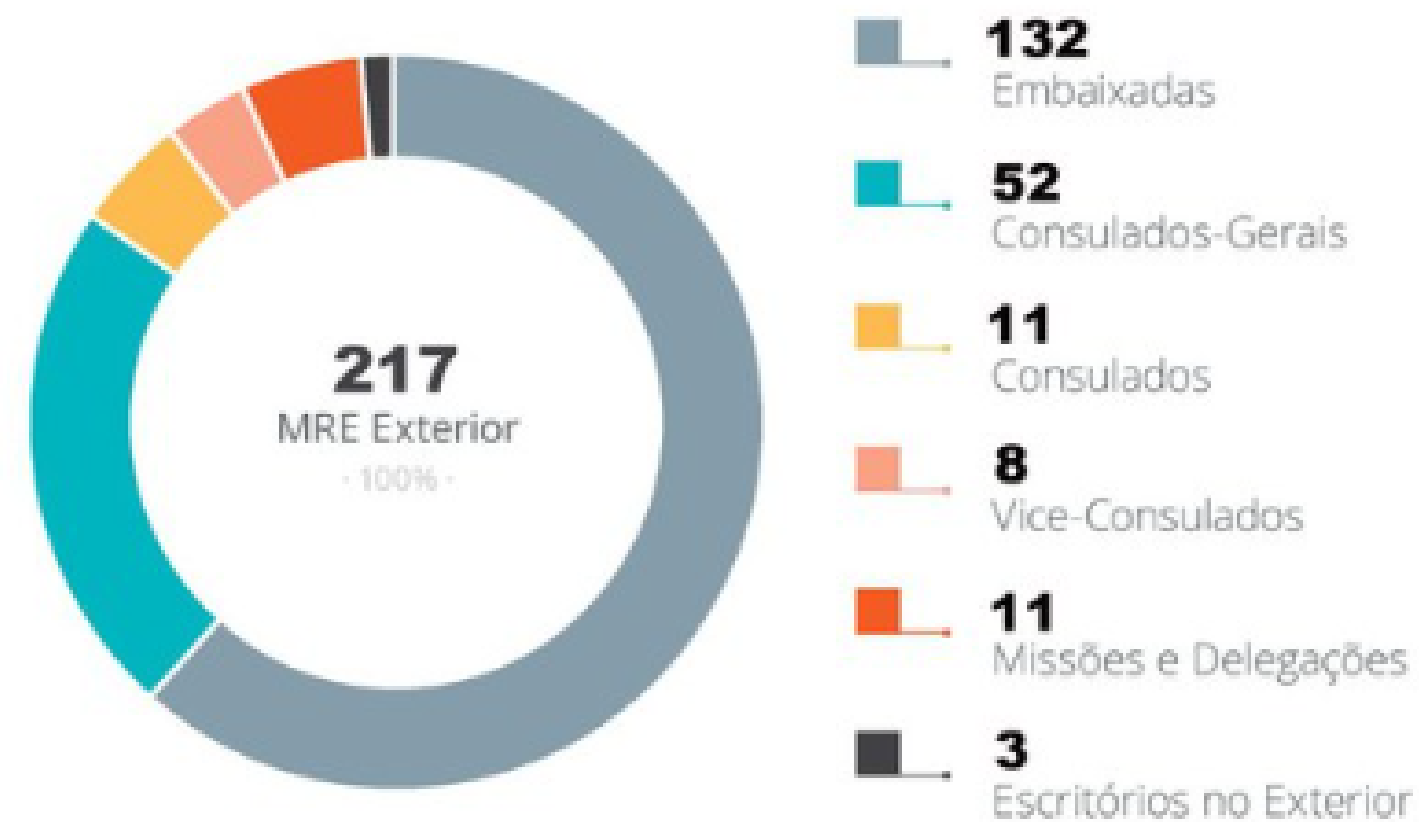
CONSELHEIRO

SEGUNDO
MINISTRO

PRIMEIRO
MINISTRO

Hierarquia	Coorte	1961-1972	1973-1982	1983-1996	1997-2002	2003-2010
	Segundo-Secretário		1,00	1,11	0,78	0,94
Primeiro-Secretário		2,52	2,17	2,14	1,38	0,95
Conselheiro		3,56	3,28	2,98	0,96	
Segundo-Ministro		3,95	2,89	2,43		
Primeiro-Ministro (Embaixador)		4,31	2,52	1,41		

Presença global



REFERÊNCIAS

BODINE, Caique Sanches; GIANNATTASIO, Arthur Roberto Capella. O papel da herança cultural nos processos de ingresso na carreira diplomática brasileira entre 1995 e 2015. *Rev. Adm. Publ. Rio de Janeiro*, v. 56, n. 5, 2022.

CHEIBUB, Zairo Borges. Diplomacia e construção institucional em uma perspectiva histórica. *Dados - Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 28, n.1, 1985.

CHEIBUB, Zairo Borges. A carreira diplomática no Brasil: o processo de burocratização do Itamarati. *Rev. Adm, Públ.*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 2, 1989.

DE FARIA, Carlos Aurélio Pimenta. O Itamaraty e a política externa brasileira: do insulamento à busca de coordenação dos atores governamentais e de cooperação com os agentes societários. *Contexto Internacional*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 1, 2012

DE MOURA, Cristina Patriota. O inglês, o parentesco e o elitismo na casa de Rio Branco. *Cena Internacional*, a. 8, n. 1, 2006.

FIGUEIRA, Ariane Roder. Rupturas e continuidades no padrão organizacional e decisório do MRE. *Rev. Bras. Polit. Int.*, v. 53, n. 2, 2010.

GOBO, K. O Palácio é a casa: distinção e burocracia. *Monções*, v. 8, n. 15, 2023.

