



2014 nº 17

USO

d+i LLORENTE & CUENCA



A NOVA
Diplomacia

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto econômico e social. E a comunicação não fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é em preto e branco, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

UNO

UNO é uma publicação da d+i LLORENTE & CUENCA dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.



DIREÇÃO E COORDENAÇÃO:

Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

CONCEITO GRÁFICO E DESIGN:

AR Difusión

ILUSTRAÇÕES:

Marisa Maestre

IMPRESSÃO:

naturprint.com

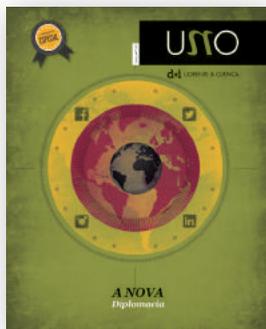
Impressa no Brasil

Rio de Janeiro, setembro de 2014

d+i LLORENTE & CUENCA não assume necessariamente compromisso com as opiniões expressas nos artigos dos colaboradores habituais e convidados da UNO.

WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM
WWW.REVISTA-UNO.COM.BR





Todos os direitos reservados.
Fica proibida a reprodução total ou parcial
dos textos e das imagens contidas neste
livro sem a prévia autorização da
d+i LLORENTE & CUENCA.

2014 Nº 17

SUMARIO

4

QUEM **SÃO** os *colaboradores*

8

A **NOVA** *Diplomacia*

11

A **DIPLOMACIA** DA
economia E DA *comunicação*

15

O SERVIÇO **EXTERNO** ESPANHOL
APOSTA NA *diplomacia digital*

19

THE **NEW DIPLOMACY**
– A *Swedish view*

21

A **DIPLOMACIA** COMO UM MEIO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO
AS PME

25

DIPLOMACIA - INOVAR
A VELHA *Rede Social*

27

A **DIPLOMACIA** COMO UMA
atividade profissional
NO SÉCULO XXI

31

A **DIPLOMACIA** TELEFÔNICA
DA *Casa Branca*

35

A **RESPONSABILIDADE**
REGIONAL DA *Diplomacia* BRASILEIRA

37

AS **COMUNICAÇÕES**
Diplomáticas PODEM CHEGAR A WEB 3.0?

41

A **REVOLUÇÃO** (PENDENTE)
EM QUESTÕES *diplomáticas*

43

A **REPUTAÇÃO** *Internacional*

47

O **PROCESSO**
QUE *culminou* EM *Haia*

49

NATION **BRANDING** *Revisited*

53

DIPLOMACIA
E *Governança Global*

57

O **PODER SUAVE:**
A NOVA *Diplomacia* COLOMBIANA

61

THE COLLAPSE OF **HIERARCHY**
AND THE *New Diplomacy*

63

PERFIL DO EMBAIXADOR NO **FACEBOOK**
OU USO *das redes* SOCIAIS
NAS RELAÇÕES *diplomáticas*

69

PRÊMIOS *conseguidos* POR **UNO**

70

LLORENTE & CUENCA



José Antonio Zarzalejos

Formado em direito pela Universidade de Deusto e jornalista. Foi diretor de El Correo de Bilbao, secretário-geral de Vocento e diretor de ABC na Espanha. Está vinculado à LLORENTE & CUENCA como assessor externo permanente e foi diretor-geral da empresa na Espanha. Possui vários prêmios profissionais, tais como o Prêmio Mariano de Cavia, o da Federação das Associações da Imprensa da Espanha, o Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena.



Alberto Antón

Embaixador em Missão Especial para a Diplomacia Digital. Anteriormente, foi embaixador da Espanha no Cazaquistão, Quirguistão e Tajiquistão. Entre outros cargos que ocupou, destacam-se os de Sub-diretor Geral de Assuntos Jurídicos e Consulares; Ministro Conselheiro da Embaixada da Espanha em Tunes; Conselheiro Técnico na Secretaria de Estado para a União Europeia; Coordenador na Representação Permanente da Espanha para a União Europeia; Conselheiro na Embaixada da Espanha no Marrocos e Secretário da Embaixada nas Missões Diplomáticas da Espanha no México e na Tanzânia.



Cecilia Julin

Embaixadora da Suécia na Espanha e em Andorra desde setembro de 2011, Cecilia Julin entrou para o serviço diplomático em 1984. Já trabalhou no Peru, Israel, Estados Unidos e Eslováquia. Também trabalhou nos departamentos de políticas comerciais e no departamento regional para as Américas. Foi chefe de gabinete do Ministério do Comércio e União Europeia, diretora do departamento de Imprensa e Comunicação e porta-voz do Ministério de Relações Exteriores (2006-2011). É Mestre em Economia pela Universidade de Estocolmo.



Francisco Jesús López

Sócio-diretor da PR Plannet, agência especializada na aplicação do marketing e da comunicação ao comércio exterior e à internacionalização empresarial. Anteriormente, foi Diretor de Comunicação Externa da Câmara de Comércio Alemã na Espanha. Formado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade de Sevilla e Mestre em Gestão Empresarial e Direção de Comunicação pelo IE Business School, desenvolveu sua carreira profissional em agências de comunicação e publicidade (Citigate Sanchís —atualmente, Grayling—, D&F Imagen y Comunicación, Talante de Comunicación), bem como em departamentos corporativos de comunicação e marketing (Viessmann, Andalucía ORYGEN).



Fernando d'Oliveira Neves

Embaixador. n. Lisboa 1947, serviço militar em Angola. Entrou para a diplomacia em 1975. Foi Adjunto do Gabinete do Ministro e Chefe de Gabinete do Secretário de Estado. Serviu nas Missões junto das NU (Conselho de Segurança) e da UE e na embaixada em Washington. Responsável pela organização da presidência portuguesa da CEE em 1992. Presidente do Instituto para a Cooperação Económica. Director no Departamento de Política Externa e Segurança Comum do Secretariado Geral do Conselho da UE. Chefe da delegação portuguesa às negociações a nível de altos funcionários que levaram à independência de Timor-Leste. Porta Voz da Presidência portuguesa da UE de 2000. Embaixador em Luanda, Dublin e Haia. Secretário de Estado dos Assuntos Europeus. Secretário Geral do Ministério dos Negócios Estrangeiros. Embaixador em Roma.

QUEM SÃO

OS colaboradores

Fernando Petrella



O embaixador Fernando Petrella é advogado e professor da Universidade Nacional de Buenos Aires. É Mestre em Políticas Internacionais pela Universidade Johns Hopkins (SAIS), em Washington, DC. Entrou para o Serviço Exterior em 1965, e trabalhou na ONU, na FAO e na OEA. Foi Diretor de Organizações Internacionais na Europa Ocidental e Subsecretário de Relações Exteriores nos períodos de 1991-92, 2002-03. Foi vice-ministro de Relações Exteriores durante os anos de 1992-97. No período 1997-99, foi Representante Permanente nas Nações Unidas. Após esse período, dirigiu o mestrado em Relações Internacionais da Universidade de Belgrano, em Buenos Aires, e atualmente é professor do “Instituto del Servicio Exterior de la Nación”. O Embaixador Fernando Petrella é membro do “Comité Ejecutivo del Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales” (CARI) e contribui regularmente para os principais jornais e publicações sobre política externa.

Pedro Rodríguez



Trabalhou durante vinte anos como correspondente do jornal ABC em Washington. Atualmente é colunista de Política Internacional e analista em vários meios de comunicação. Prêmio extraordinário de final de carreira, bolsista Fulbright e Mestre em Relações Internacionais e Mass Media pela Universidade de Georgetown, além disso, fez cursos na “Escuela Diplomática de Madrid” e na “School of Advanced International Studies” (SAIS) da Universidade Johns Hopkins. Sua tese de doutorado na Universidade Complutense consistiu em um estudo sobre a comunicação política da Casa Branca. É professor associado ao Centro Universitário Villanueva e ao mestrado ABC-UCM.

Regis Arslanian



Advogado, com pós-graduação em Diplomacia, pelo Instituto Rio Branco do Ministério das Relações Exteriores do Brasil. Durante 36 anos, foi diplomata de carreira e esteve designado nas Embaixadas do Brasil na Alemanha, Venezuela e na Missão do Brasil junto à ONU em Nova Iorque. Foi Chefe de Missão Adjunto na Embaixada do Brasil em Washington DC, EUA e, até 2012, foi Embaixador do Brasil junto ao MERCOSUL e à ALADI, em Montevidéu, Uruguai. Em Brasília, no Itamaraty, foi Chefe da Divisão de Política Comercial (responsável pelo GATT, OMC e OMP) durante as rodadas multilaterais Uruguai e Doha. Foi Chefe Negociador Comercial do Brasil nas negociações do Acordo de Livre Comércio das Américas (ALCA), dos Acordos de Livre Comércio do MERCOSUL com União Europeia; SACU (Mercado Comum do Sul da África); Conselho de Cooperação do Golfo; Índia; e Israel. É Sócio Sênior da GO Associados. Membro dos Conselhos COINTER da CNI, do COSCEX da FIESP, da ABINEE e da AEB. É Advisor da VALE S.A.

Rose M. Likins



Como diplomata de carreira do Serviço Externo dos Estados Unidos, Rose Likins concentrou suas atividades na América Latina, trabalhando no México, Paraguai, El Salvador e Peru, nesses dois últimos países, como embaixadora. Viveu o golpe que destituiu Stroessner no Paraguai, os terremotos de 2001 em El Salvador e, principalmente, apaixonou-se pela América Latina e tem uma visão profundamente otimista da vida. Desde sua aposentadoria do serviço ativo, no final de 2013, dedica-se ao setor privado.



Rafael Estrella

Vice-presidente do Real Instituto Elcano. Ex-embaixador da Espanha na Argentina (2007-2012). Foi senador e deputado. Membro da Rede de Conselheiros da LLORENTE & CUENCA Especialista em Relações Internacionais.



Sergio Romero

Advogado formado na Universidade Católica, líder sindical e político chileno. Durante três períodos consecutivos, foi senador pela V Região, e foi presidente do Senado em duas ocasiões. Na sua atividade empresarial, ocupou uma grande variedade de cargos, entre os quais, foi vice-presidente da “Confederación de la Producción y el Comercio” e diretor da “Asociación de Radiodifusores” do Chile e do ICARE. Além disso, foi membro fundador do Fórum Interparlamentar das Américas e do Fórum Interparlamentar Ibero-americano. No âmbito diplomático, foi embaixador do Chile na Espanha e em Andorra, entre 2010 e 2014.



José Antonio García Belaúnde

Diplomata e político peruano, foi ministro das Relações Exteriores do Peru entre 2006 e 2011, durante o governo do presidente Alan García. Durante o tempo em que ocupou este cargo, realizou iniciativas e acordos bem-sucedidos, que contribuíram para melhorar as relações diplomáticas com os países vizinhos, bem como consolidar tratados com outros países, tais como os Estados Unidos, a União Europeia e o Japão. Anteriormente, foi diretor-geral e assessor da Comunidade Andina, secretário da “Comisión y del Consejo de Cancilleres”, diretor-secretário da “Junta del Acuerdo de Cartagena” e exerceu cargos diplomáticos como representante do Peru em vários países e organizações, tais como ALADI, Estados Unidos, Equador, México, Espanha e nas Nações Unidas, entre outros.



Jian Wang

O Dr. Jian Wang é diretor do Centro de Diplomacia Pública da Universidade do Sul da Califórnia (USC). Seus livros incluem *Shaping China's Global Imagination: Branding Nations at the World Expo*, *Soft Power in China: Public Diplomacy through Communication* (editor) e *Foreign Advertising in China: Becoming Global, Becoming Local*. Antes disso, trabalhou na empresa internacional de consultoria McKinsey & Company e foi professor na Universidade de Purdue e na Universidade Chinesa de Hong Kong.



Juan Luis Manfredi

É professor de Jornalismo da Universidade de Castilla-La Mancha e colaborador do jornal econômico Cinco Días. É o principal pesquisador do projeto Mediadem na Espanha, que, financiado pela Comissão Europeia, examina as políticas de comunicação e democracia em 14 países europeus. Recentemente, foi autor e coeditor do livro “Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia pública y Marca España”, publicado pelo “Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación” e pela Escola Diplomática (Espanha).

Jorge Cachinero



Diretor corporativo de Inovação/d+i na LLORENTE & CUENCA e professor da escola IE Business School, em Madri, onde fez seu Executive MBA. Desde 1999 até sua incorporação à Consultoria, no início de 2011, Jorge foi diretor de Assuntos Corporativos e Comunicação para a Península Ibérica (Espanha, Portugal, Andorra e Gibraltar) e da Japan Tobacco International. Anteriormente, foi Diretor de Relações do Governo e de Assuntos Públicos da Ford Motor Co. e secretário do seu Conselho de Administração para a Espanha e Portugal.

Fernando Carrillo



É embaixador da Colômbia na Espanha desde novembro de 2013. Ministro do Interior da República da Colômbia. (2012 - 2013). Advogado e sócio economista da Pontifícia Universidade Javeriana de Bogotá. Fez um mestrado em Leis e Finanças Públicas na Universidade de Harvard e outro em Administração e Políticas Públicas na Escola de Governo John F. Kennedy, na mesma universidade. Promoveu e liderou o processo da “Séptima Papeleta”, que deu origem à atual Constituição Política da Colômbia. Em 1991, foi Conselheiro Presidencial, Constituinte e ministro da Justiça durante o governo de César Gaviria (1990-1994).

Hugh Elliott



Hugh Elliott foi nomeado Diretor de Comunicação do Ministério de Relações Exteriores e da Commonwealth em 2013. Anteriormente, era Diretor de Relações com o Governo na Anglo American plc, uma empresa global de mineração diversificada onde trabalhou por quase sete anos e foi responsável pela organização da função de Relações com o Governo. Antes de entrar para a Anglo American, Hugh trabalhou no Ministério de Relações Exteriores e da Commonwealth do Reino Unido, ocupando várias funções em Londres e em embaixadas britânicas no exterior, inclusive em Madri, Buenos Aires e Paris. Foi presidente da Canning House, centro do Reino Unido para a América Latina, de 2009 a 2012.

Adolfo Corujo



Sócio e diretor-geral para a Espanha e Portugal da LLORENTE & CUENCA. É especialista em gestão da reputação através da internet. Nos seus quinze anos de trajetória profissional, colaborou com a elaboração e execução de projetos para a construção, a defesa e a promoção da identidade digital de várias empresas multinacionais na Espanha e na América Latina. No campo acadêmico, dá aulas e palestras sobre Empresa 2.0, Marca Pessoal e Reputação Online na Universidade Complutense e na Universidade Carlos III, entre outras universidades e escolas de negócios. Com um Executive-MBA pelo ESADE, Adolfo é formado em Publicidade e Relações Públicas e DEA em Marketing pela Universidade Complutense de Madri.

Pablo Abiad



Sócio e diretor-geral da LLORENTE & CUENCA na Argentina. Advogado especializado em Direito Penal (Universidade de Buenos Aires) e jornalista (TEA), é especialista em Comunicação Corporativa e Assuntos Públicos. Desenvolveu estratégias corporativas para grandes empresas nacionais e internacionais. Durante mais de 15 anos, trabalhou como jornalista no jornal El Clarín e em outros meios de comunicação argentinos e estrangeiros e é autor de três livros.

A NOVA *Diplomacia*





José Antonio Llorente

Sócio-Fundador e Presidente da LLORENTE & CUENCA

No século XXI, a diplomacia não é mais desenvolvida com exclusividade pelos Ministérios ou pelas Embaixadas dos países, e sim, de forma paralela, com a sociedade civil, que se tornou a embaixadora dos interesses das nações no exterior.

Essa mudança de paradigma ocorre em um ambiente no qual o grande desafio para a diplomacia contemporânea é destacar a importância do serviço que presta a sua nação, aos seus cidadãos e as suas organizações empresariais, financeiras e sociais.

A transformação dos papéis e das responsabilidades da diplomacia do século XXI ocorre ao mesmo tempo em que se acelera o ritmo da revolução das Tecnologias da Informação e a Comunicação, que se tornaram o centro de gravidade da diplomacia, ou seja, a projeção do poder e da influência das nações dentro do ambiente digital. É neste novo território que os cidadãos compartilham e discutem os assuntos da atualidade que os afetam, entre os quais, o trabalho desempenhado pelo serviço exterior para a defesa dos seus interesses e a satisfação das suas expectativas, cada vez mais crescentes, em um modelo de gestão que, à força, torna-se muito mais inclusivo e participativo para todos.

“*A diplomacia do século XXI aposta em um novo paradigma de liderança nas relações internacionais*”

Nye cunhou a ideia de *soft power* e de *smart power*, enquanto Seib fala do impacto das redes sociais sobre a *real-time diplomacy*, para citar dois dos autores mais conhecidos que escreveram sobre a questão da nova diplomacia. Em qualquer caso, todas essas ideias têm um denominador comum: são novos tempos para a gestão da influência das nações do mundo.

Neste contexto de mudanças, a UNO17 quer contribuir e refletir sobre o papel inovador da diplomacia, que requer uma modificação, reconfiguração e reprogramação de suas atividades diplomáticas para pensar e executar uma estratégia coerente com o novo ambiente internacional.

Por outro lado, este número propõe novas formas de organizar o serviço externo, de estabelecer as relações externas com os cidadãos e, em suma, de fazer diplomacia hoje e no futuro.

Nossos agradecimentos a todos aqueles que contribuíram para este número e, de forma especial, ao professor Juan Luis Manfredi, pela sua participação especial.

Esperamos que gostem.



A **DIPLOMACIA** DA **economia** E DA **comunicação**



José Antonio Zarzalejos

Jornalista, ex-diretor da ABC e do jornal El Correo

Henry Jon Temple, terceiro visconde Palmerston (1784-1865) e primeiro-ministro britânico durante dois períodos da sua vida, foi o político que revelou o conteúdo material dos verdadeiros objetivos desse *soft power* que é a diplomacia. Ele afirmou: “A Grã-Bretanha não tem eternos aliados nem inimigos perpétuos, apenas interesses que são eternos e perpétuos”. É difícil encontrar uma frase tão pragmática vinda do norte que defina tão bem a política externa dos estados. Em qualquer caso, trata de uma política de geometria variável, na qual não existe, de forma permanente e sustentável, outra coisa além de interesses de diferentes naturezas. Os valores são abandonados.

Uma das atividades próprias da soberania do estado –a política externa–, que não é descentralizada ou delegada nos Estados compostos a favor de entidades infraestatais, passou por uma profunda transformação. A tal ponto que a diplomacia, instrumento essencial da política externa, é tratada como um conceito repetidamente adjetivado como: “novo”. Não podemos falar apenas de diplomacia, e sim, de uma nova diplomacia. E em que consiste? Na gestão colaborativa por parte de entidades alheias ao governo, embora sob sua direção, dos interesses gerais, de preferência, econômicos, das sociedades cujo bem-estar é gerido pelo Estado. Esta nova diplo-

“ *A nova diplomacia deixou de ser representativa e convencional, e se tornou um instrumento de política real, endurecendo seus perfis*”

macia é, essencialmente, a já denominada “diplomacia econômica”, na qual deve ser adicionada a definição “nova diplomacia comunicacional”.

Um exemplo recente das novas formas e procedimentos da política externa dos Estados ocorreram com a perigosa crise na Ucrânia e seu confronto com a Rússia. Nem por um momento passou pela mente de organizações como a OTAN, a ONU ou a própria União Europeia intervir no problema gerado entre Kiev e Moscou por meio do uso da força, e sim através de tentativas constantes de acordos diplomáticos que salvassem os danos enormes –especialmente econômicos e, especificamente, energéticos– como consequência da anexação da península da Crimeia à Rússia e à instabilidade no leste da Ucrânia. Exemplo típico da nova diplomacia: não parece relevante para estes efeitos a situação das comunidades russas e ucranianas e seus confrontos, nem existe uma capacidade de dissuasão para impedir que Putin reviva o sonho imperial russo. Ela existe para defender os interesses energéticos da Europa e para oferecer à opinião pública internacional, por meio de técnicas de comunicação diplomática, a imagem que se deve difundir sobre o conflito, que, neste caso, consiste na regressão de Moscou para perigosos padrões de comportamento internacional com relação à ex-União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS).

“Nesta nova diplomacia, o Estado permite ser auxiliado pela iniciativa privada (principalmente a empresarial) e pelas para-diplomáticas das comunidades autônomas e dos municípios

A nova diplomacia deixou de ser representativa e convencional e se tornou um instrumento de política real, endurecendo seus perfis. Na construção da Europa, está sendo desenvolvido de uma forma muito enérgica o Serviço Europeu de Ação Externa (SEAE), dirigido de maneira imediata pelo alto representante para Assuntos Externos e Política de Segurança. Trata-se de uma diplomacia comum europeia, servida por centenas de funcionários públicos, procedentes do próprio corpo da União e dos corpos diplomáticos dos Estados-Membros, que conta com quase cento e cinquenta delegações ou embaixadas com seus respectivos embaixadores, que substituem os delegados da Comissão e que extrapolaram, após o Tratado de Lisboa, seu caráter técnico-econômico para realizar uma atividade diplomática mais abrangente na qual as questões econômicas e financeiras continuam sendo, no entanto, mais importantes.

Na Espanha, Pedro Sánchez Pérez-Castejón, doutor em Economia e professor de História do Pensamento Econômico, deputado no Congresso pelo PSOE, dirigiu o livro *“La nueva diplomacia económica española”* (Delta Publicaciones), que é, a este respeito, um texto de referência, de leitura obrigatória, da particularidade da Espanha à generalização da comunidade de Estados, dos perfis dessa nova política externa ao serviço de objetivos contemporâneos que não têm mais nada a ver com riscos de guerra, e sim com a gestão dos interesses financeiros, energéticos, industriais e tecnológicos.

Como parte dessa nova proposta de diplomacia, na excelente abordagem do autor, o governo assume um papel de protagonista –sem deixar de lado sua inclusão na política externa da União–, mas ajudada pela iniciativa privada (principalmente, assumida pelas grandes empresas, que são agentes essenciais da chamada “marca-país”) e pelas atividades para-diplomáticas das comunidades autônomas e pelos municípios mais importantes.

Para os efeitos do presente artigo, basta fazer referência à obra dirigida por Pedro Sánchez Pérez-Castejón, que reúne todos os dados e detalhes para entender com profundidade a nova arquitetura da diplomacia espanhola, que não é diferente à de outros países. Embora, por enquanto, esteja pendente uma estrutura regulatória, que o atual governo está discutindo com o Projeto de Lei do



Serviço Exterior, um texto que procura obter um grande consenso interinstitucional que se encaixe com as diretrizes da União Europeia. Mas não é só isso, porque a Espanha tem interesses primordiais e privilegiados que não coincidem com os da UE: os países da América Latina.

Porém, os interesses econômicos do Estado (ou seja, das empresas e das Administrações Públicas) no exterior devem se enlaçar com a comunicação. Hoje, a diplomacia não consiste em criar, transformar, persuadir e conformar a reputação do Estado e modelar a “marca-país”. Voltamos à velha ideia –porém não menos certa por ser velha– do relato comunicacional que deve acompanhar a história dos Estados na sua política externa. As embaixadas deveriam ser vistas como autênticos correspondentes para a difusão dessas mensagens emitidas pelo Estado, centros de comunicação bem conectados com os grupos de interesse previamente definidos e, ao mesmo tempo, órgãos de recepção de informações funcionais.

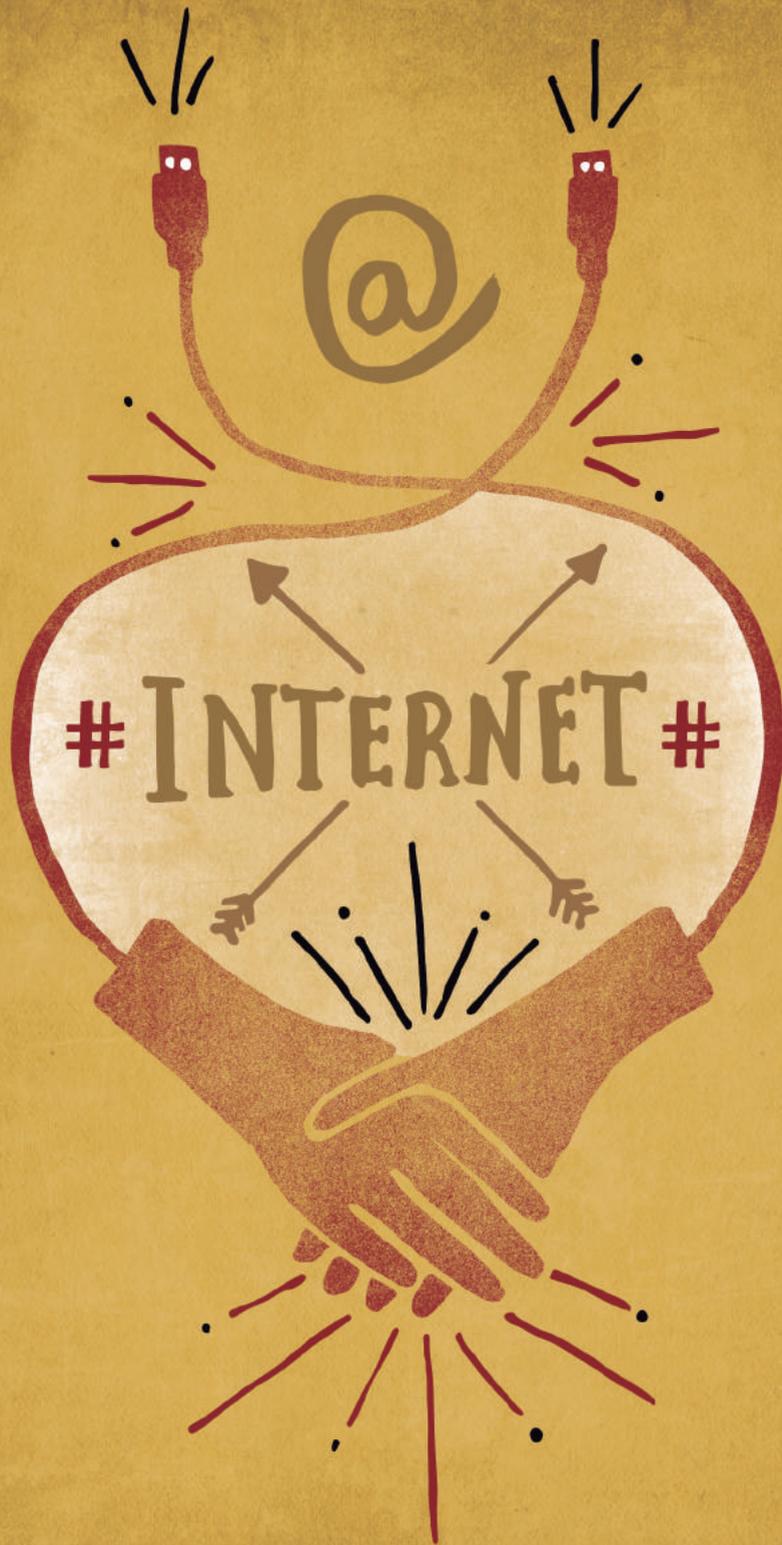
Devemos passar das secretárias ou setores de informações das embaixadas –cujo conceito deve ser profundamente revisado– para a conformação de verdadeiros centros de difusão e recepção de informações e, sem dúvida, mecanismos de gestão eficientes de reputação internacional, infelizmente abandonado, ou pelo menos não otimiza-

“As embaixadas devem ser transformadas em autênticos centros para difusão e recepção de informações e também em autênticas maquinarias da gestão da reputação internacional do Estado



do, não só pelo governo espanhol, mas também por outros países-membros da União Europeia.

A nova diplomacia –econômica e comunicacional– requer questionamentos muito profundos: a gestão da diplomacia nos cargos de maior responsabilidade deve ser assumida por funcionários do Estado? Ou, pelo contrário, a diplomacia deve se valer dos políticos, como frequentemente acontece nos Estados Unidos? Que características técnicas devem ser exigidas dos diplomatas além do conhecimento de idiomas? Os conhecimentos gerais dos diplomatas são suficientes ou são necessárias mais formações especializadas? Todas essas perguntas, e mais algumas, são levantadas no que diz respeito à nova diplomacia, que, na verdade, é a emergência de um novo poder do Estado que, em certas ocasiões, combina com a de outros para compartilhar esforços a favor de objetivos que transcendem, na esfera econômica, e principalmente, os interesses de um país, porque afetam os de regiões cada vez mais extensas do mundo.



APOSTA NA **diplomacia digital**



Alberto Antón

Embaixador em Missão Especial para a Diplomacia Digital

A maior transparência e proximidade com os cidadãos que é a hoje em dia dos governos, e consequência de uma maior conscientização dos princípios democráticos nas nossas sociedades, colocam em destaque a importância do papel da comunicação. A revolução tecnológica que ocorreu neste âmbito com o surgimento da internet e das novas ferramentas digitais, particularmente, as redes sociais, está determinando a inevitável renovação dos padrões de funcionamento da Administração, buscando uma maior eficiência na prestação do serviço público e uma melhoria da sua reputação. Um fenómeno semelhante está acontecendo na diplomacia.

A internet e as TIC transformaram os indivíduos em atores no que diz respeito às relações internacionais, na medida em que suas opiniões são levadas em conta e podem fazer com que cheguem diretamente aos governantes, líderes de opinião, ministérios de relações exteriores, embaixadas e consulados. A informação unidirecional tradicional dos governos está se abrindo para a comunicação entendida como função bidirecional, que inclui aspectos como: capacidade de escuta, disponibilidade para o diálogo e promoção do conhecimento mútuo. A diplomacia que incorpora esta nova forma de se relacionar com a cidadania e a coloca em prática

“ *O MAEC apostou na modernização e na incorporação das novas tecnologias para o exercício da sua função diplomática* ”

por meio do uso das novas ferramentas digitais é conhecida como “diplomacia na rede” ou “diplomacia digital”.

O que o “Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación” (MAEC) e os profissionais da diplomacia da Espanha estão fazendo para transformar sua diplomacia, que poderia ser chamada de “tradicional”, em uma nova diplomacia?

O MAEC apostou na modernização e na incorporação das novas tecnologias para o exercício de sua função diplomática. Nos últimos anos, renovaram os sites do Ministério e de suas representações no exterior e foram abertas contas em redes sociais, tanto na sede central como em numerosas embaixadas e consulados, o que permite estabelecer um contato direto com a sociedade civil nos países em que temos representação diplomática, bem como com empresas espanholas e membros da colônia espanhola. Muitos diplomatas têm blogs nos quais, de uma forma agradável, comentam aspectos relacionados com o trabalho que realizam, bem como suas experiências pessoais nos seus respectivos destinos.

Por outro lado, o Ministério está fazendo um grande esforço para implementar a cultura digital em seu Serviço Externo. Trata-se de um processo gradual que começou há dois anos com o lançamento

de um exercício chamado “Plano de Comunicação das Representações da Espanha no Exterior”, do qual participam todas as nossas missões diplomáticas, representações permanentes e escritórios consulares, e seus principais objetivos são: modernizar a função da comunicação, definir as melhores práticas e compartilhá-las na rede; dar cursos de formação sobre diplomacia digital para membros do Serviço Externo e fazer uma reflexão profunda e conjunta com todos os diplomatas sobre a melhor forma de migrar para um novo modelo de diplomacia digital, que se adapte às circunstâncias particulares do nosso país e à nossa administração, tais como as necessidades, meios, recursos, procedimentos e valores da sociedade espanhola.

Como resultado dessa reflexão, está sendo identificada uma série de desafios que, de forma gradual, porém determinada, deverão ser colocados em prática ao longo dos próximos meses e anos, a partir da Administração e, especificamente, do MAEC, para alcançarmos o nosso objetivo de manter e reforçar a presença e influência do nosso país no novo contexto internacional. Como aspectos mais importantes, foram identificados os seguintes:

- Necessidade de identificar novos mecanismos de coordenação, procedimentos de trabalho e protocolos de atuação adaptados à incorporação das novas ferramentas digitais ao trabalho do diplomata.
- Fornecer recursos humanos suficientes às unidades responsáveis pela gestão das ferramentas digitais.

- Devido ao atual momento de dificuldade econômica pelo qual passamos, torna-se especialmente necessário tirar o maior proveito possível dos recursos disponíveis, porém a nova diplomacia na era digital requer uma alocação crescente de fundos para a formação contínua dos membros do seu serviço externo, incluindo novas habilidades digitais e renovação tecnológica, que tornam possível sua plena aplicação no MAEC e nas nossas representações no exterior no que diz respeito ao uso das novas ferramentas digitais, preservando a segurança das comunicações.
- Levando em conta que as redes sociais são, essencialmente, um motor de inovação e mudança, também torna-se necessário implementar no serviço externo um sistema eficaz de gestão do conhecimento e do talento.

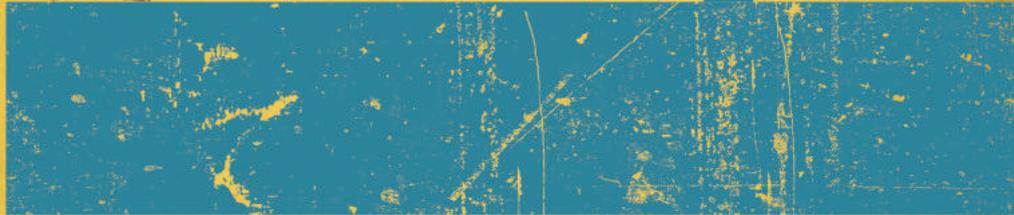


- Identificar mecanismos de parceria com consultorias de comunicação, com *think tanks*, universidades e com atores da diplomacia pública e manter contatos com os atores internacionais mais relevantes no que diz respeito à diplomacia digital para identificar as melhores práticas que podem se adaptar ao nosso Serviço Externo.
- Finalmente, seria de grande ajuda, para alcançar os objetivos acima enunciados, que, na estratégia de política externa que deve ser aprovada pelo governo no âmbito da lei “Acción Exterior y del Servicio Exterior”, seja reconhecida, expressamente, a crescente importância da comunicação e da diplomacia digital como instrumentos para a projeção internacional do nosso país.

Nós, os diplomatas espanhóis, estamos cientes das mudanças que estão ocorrendo no exercício da diplomacia. Também sabemos que, embora as funções básicas do trabalho de um diplomata deem representar, informar e proteger se mantenham, a forma de realizá-las mudou. Não podemos desperdiçar os novos recursos e as possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias. Para isso, é essencial promover as mudanças necessárias no nosso Ministério e nas nossas embaixadas e consulados. Finalmente, temos que buscar uma proximidade com o cidadão, garantindo, dessa forma, o melhor cumprimento da nossa função de serviço público e aproveitando a riqueza de ideias e talentos que circulam pela rede.



“*Seria de grande ajuda que, na estratégia de política externa, seja reconhecida a importância crescente da comunicação e da diplomacia digital como instrumentos de projeção internacional do nosso país*”



THE *NEW DIPLOMACY*

– A *Swedish view*



Cecilia Julin

Ambassador of Sweden to Spain and Andorra

Gone are the days when ambassadors dedicated their time to negotiating bilateral treaties, writing secret reports to capital and in general led a life far away from the public eye.

In those days discretion was the key word and the expression “silent diplomacy” was the best description of the trade.

Today nations are competing for attention. Governments have had to take an interest in the brand name of their country and consultants are making millions from measuring the value of countries’ reputations. Today we all follow international indexes according to various criteria and celebrate when our country is among the top five in innovation, culture, school results etc.

And it has become the job for most ambassadors to lead the promotion of his or her country’s image or “brand name” in the country where they are stationed. For Swedish ambassadors this means that we do not only dedicate ourselves to promoting Swedish exports or investments in Sweden. No, we are also a “communications bureau” for the country of Sweden. This means is that we do not only communicate with the government in the country where we are stationed. Of course, we still talk to our colleagues in the Foreign Ministry, in the Prime Minister’s office or in other ministries about Swedish points of view and try to win Spanish support for Swedish initiatives and ideas.

“We are also a
“communications bureau”
for the country of Sweden

But we also have to try and win the hearts and minds of the general public and of important lobby groups, organizations, media and opinion makers.

This means trying to create an interest in Sweden, in its products and services, in its ideas and policies, in investing in Sweden, in studying in Sweden or to come and work and live in Sweden. What we want to do is create a positive image of our country, create an interest that makes people we want to reach start making a connection with Sweden.

In this endeavor digital diplomacy has become one of the most important instruments.

For the Swedish Foreign Service it was a fairly natural step into the social media. Sweden is a very “connected” country and with our tradition of openness and little hierarchy, the decision to let our Ambassadors and diplomats loose on blogs and Facebook was easy to take. To start with the embassies’ webpages where written in both Swedish and the language of the host country, while Facebook and blogs where primarily in Swedish and directed towards a Swedish public. The idea behind this was to use digital media to reach the Swedish public in order to explain to them and provide a view of the daily life of a Swedish embassy, to give the Swedish taxpayer a possibility to see more in depth what they were getting for their tax money.

“Today all Swedish embassies or ambassadors are on Twitter

A great difference was also that through blogs and Facebook, for the first time, proper communication was possible. A person could write comments –critical or positive– or ask questions and the conversation would focus on what people were interested in, not only what the Ministry wanted to convey.

Today all Swedish embassies or ambassadors are on Twitter, our Facebook pages are in several languages, Instagram, Flickr and other digital instruments are used daily to communicate with the countries where we are stationed.

What is then the strategy for the digital communication of an embassy? The aim is to reach as many a possible that we feel are interested in Sweden, that are receptive for Swedish values and policies or that have the possibilities to help us spread our message. Most ambassadors use their Twitter to disseminate good news about Sweden, political decisions that may be of interest, information or articles that we feel are important to spread and sometimes more personal tidbits. From my point of view, I think it is important that although the Twitter account is an official one –I twitter in my function as the Swedish ambassador– it is important to have a personal touch to your communication. It's important to be personal, but never private.

Part of the gain with the social media, is that you get instant feedback on what you say. We may not be able to convince everyone that follows us that our ideas or positions are the rights ones, but I think everyone respects the fact that you are open about them and are ready to engage in a dialogue on the issues. The fact that our diplomats are out there presenting their thoughts and Swedish policies is a testimony to our strong commitment to transparency and genuine openness to new ideas.



Initiating or participating in campaigns on Twitter, the so called “hash tag campaigns”, is one way of contributing to the international debate on issues of importance to Sweden. Hash tag campaigns may not solve the issues, but it provides a good opportunity to keep issues, which are in line with Swedish policies, on the agenda and in the public eye. Therefore campaigns like #UnitedforUkraine or #BringBackOurGirls are natural for a Swedish ambassador to engage in.

Finally it should be stressed, that social media, especially Twitter, is a fantastic tool for keeping oneself informed, to get instant news and to follow the “buzz” in the circles one is interested in. Social media has become one of the new diplomacy’s most important instruments and is here to stay.

A **DIPLOMACIA** COMO UM MEIO DE **INTERNACIONALIZAÇÃO** DAS PME



Francisco Jesús López

Sócio-Diretor da PR Plannet

A aceleração do processo de internacionalização das empresas espanholas durante os últimos anos tem sido notada especialmente nas PME, cujas exportações quase duplicaram entre 2011 e 2013. No entanto, a internacionalização das PME espanholas ainda precisa de um maior impulso para chegar ao nível das de países como a Alemanha. Consciente disso, o governo espanhol tentará alcançar este objetivo com o recente *“Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-2015.”* No referido plano, é ativado o papel da diplomacia como um instrumento para *“reforçar o apoio às empresas espanholas nas suas atividades no exterior por meio das Missões Diplomáticas”*.

O anexo desse plano, dedicado à participação do *“Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación”*, faz referência ao papel das Missões Diplomáticas na internacionalização das empresas, no qual reafirma expressamente seu apoio *“em todas as suas atividades no exterior, licitações, etc., informando, acompanhando e realizando os procedimentos necessários nas autoridades dos países em que estão representados para facilitar as operações das empresas espanholas, bem como estimular o interesse das empresas desses países em investir na Espanha”*. Além disso, fazendo uma menção expressa às

“O atual *“Ministerio de Asuntos Exteriores”* está emitindo uma clara mensagem de apoio à internacionalização das PME, por meio da chamada *“diplomacia econômica*”

PME, continua: *“vale destacar o apoio às pequenas e médias empresas, especialmente, naqueles lugares nos quais não há nenhum Escritório Econômico e Comercial na mesma sede”*.

Um exemplo concreto dessas Missões Diplomáticas aparece no *“Plan de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista”*, (Plano de Apoio à Competitividade do Comércio Varejista” aplicado especificamente às PME no setor do turismo. Esse plano insiste na mesma ideia: *“a rede de embaixadas e missões diplomáticas no exterior, em coordenação com os Ministérios de Turismo, colaborará na difusão dessas novas ações para promover a imagem da Espanha como um destino turístico de compras”*.

Por outro lado, o governo está transformando a diplomacia em um instrumento ao serviço da internacionalização das empresas, tal como consta na *“Ley de la Acción y del Servicio Exterior del Estado”* (LASEE). No entanto, com base na análise do presente artigo, é necessário salientar que esta lei não diferencia as empresas de diferentes tamanhos e, em nenhum momento, as PME são explicitamente mencionadas.

O atual *“Ministerio de Asuntos Exteriores”* está emitindo uma clara mensagem de apoio à interna-



“Os dois aspectos-chave para a internacionalização das PME são: servir como fornecedoras das grandes empresas já internacionalizadas e fazer parcerias com os concorrentes para dividir as despesas

cionalização das PME, por meio da chamada “diplomacia econômica”. O próprio ministro, José Manuel García-Margallo, em uma visita recente à Zona Franca de Barcelona, colocou a representação diplomática da Espanha à disposição das PME da Catalunha. Sem entrar no óbvio conteúdo político que extrapola a matéria do presente artigo, trata-se de uma declaração de intenções que tem sido manifestada em outras intervenções dos funcionários do Ministério.

Essa tendência já começou a ser constatada durante a XXII Cúpula Ibero-americana de 2012 realizada em Cádiz. Um dos acordos que foram firmados nessa cúpula foi a criação de um Carta Ibero-americana das PME, como um primeiro passo para facilitar a instalação de PME em outros países da Comunidade Ibero-americana.

Meses mais tarde, na jornada “Sinergias entre a diplomacia econômica espanhola e a estratégia da marca Espanha”, organizada em fevereiro de 2013 na Universidade Camilo José Cela, a subdiretora-geral da Diplomacia Econômica, Pilar Serret, destacou como uma das atividades que estão sendo desenvolvidas atualmente “o reforço da rede de apoio à internacionalização, em colaboração com a ‘Secretaria de Estado de Comercio’”. Este ponto mencionava as PME como as principais beneficiárias da referida rede, que, no total, possui cerca de 200 consulados e embaixadas e possui pessoal capacitado nas áreas de comércio e investimento.

A relevância da diplomacia para a internacionalização das PME também ficou evidente com a inclusão de um assessor do “Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación” no Conselho de Estado das PME, criado em 5 de dezembro de 2013.

Este ano, o assessor do ministro García-Margallo, César Vacchiano, anunciou, em uma palestra na Casa Mediterrâneo em Elche, no último dia 11 de março, que as PME terão uma forte projeção no exterior por meio das ações que o setor privado realizará através da marca Espanha. Também indicou dois aspectos-chave para que as PME obtenham sucesso no exterior: por um lado, fornecer seus produtos e serviços para as grandes empresas espanholas já internacionalizadas; por outro lado, estabelecer parcerias com outras empresas concorrentes para alcançar um tamanho maior e compartilhar os custos da sua internacionalização.

Como ponto de referência mais recente, no Tratado de Livre Comércio da União Europeia e os Estados Unidos, ainda em fase de negociação, também está sendo dada muita importância às PME. De fato, a última rodada de negociações, realizada no último mês de março, concluiu com um documento voltado para as pequenas empresas, no qual se analisa como as PME podem se beneficiar desse acordo.

Com essa forte abordagem econômica, a diplomacia pública volta às suas origens ancestrais como uma facilitadora dos intercâmbios comerciais. Com isso, não só se torna possível apoiar as PME no seu processo de internacionalização, mas também culminar um processo lento e descontínuo de modernização da diplomacia que havia sido iniciado nos primeiros governos de Felipe González.



DIPLOMACIA – INOVAR ^A VELHA *Rede Social*



Fernando d'Oliveira Neves

Embaixador português

Quando era Secretário-Geral da ONU, U Thant dizia que quem lá trabalhava, ao fim do dia, ou estava completamente confuso, ou mal informado. Quem tiver experiência das nações Unidas sabe que assim é. Naquela rede social, física e não virtual, durante todo o dia e muitas noites, pelo “Delegates Lounge” e os corredores e ante câmaras das salas de reuniões, diplomatas, políticos, jornalistas, trocam informações, divulgam notícias, tecem intrigas, adiantam análises e previsões que servem os propósitos dos seus países, aliviam saídas e compromisso para os desafios e ameaças que pairam pelo ar.

Diplomacia é um termo ambíguo. Usa-se muitas vezes para designar a política internacional, a política externa ou até para designar atitudes comportamentais, como a cortesia ou a habilidade – na versão mais amável.

O que aqui nos ocupa é a diplomacia como instrumento da política externa dos Estados, como o conjunto de meios e atividades específicas que o Estado consagra ao serviço da política externa, e a capacidade de a ir adaptando à evolução dos tempos.

“*As redes sociais são um instrumento ideal para a promoção da especificidade histórica, cultural, geográfica, econômica de cada país*”

Desde que as longas e reflectidas cartas manuscritas que os embaixadores enviavam aos seus soberanos foram ultrapassadas pelo telegrama e depois, numa aceleração estonteante, pelo telex, fax e correio electrónico, enquanto por seu lado, o vapor, o combóio e o avião tornaram mais fáceis e rápidas as

deslocações físicas, foram-se alterando os métodos da actividade diplomática, ao ponto de a sua morte ter sido repetida vezes anunciada. Mas não se alterou a essência da diplomacia, que se adaptou realidade e se manteve como meio privilegiado das relações entre Estados.

O desafio que agora se coloca à diplomacia, resultante de uma conjugação de alterações comportamentais e de uma revolução tecnológica com um ritmo estonteante que se alimentam uma à outra, poderá ser porém mais profundo. Vários factores contribuem para esta situação: o reconhecimento de ameaças –clima, terrorismo, etc.– que ultrapassam fronteiras e não têm soluções nacionais; a consciência de que a segurança mundial depende de um equilíbrio global e de uma eficaz governança internacional; a resultante dessacralização do Estado; a livre circulação do capital que ilude a regulação das instituições; a criação das redes sociais com um alcance planetário; a afirmação, através delas, de uma cultura popular tendencialmente universal; a criação entre os parceiros dessas redes de

“A crer nos dados disponíveis, é reduzida a participação em língua portuguesa de entidades oficiais em redes

laços de afinidade e afectividade com elementos de outros países e culturas, eventualmente mais próximos do que com os vizinhos da mesma rua.

Tudo isto coloca novos riscos ao conferir poderes acrescidos a actores não estatais ou não institucionais da cena internacional que as instâncias de poder não conseguem controlar ou regular. Bem assim abre campo à rápida propagação de fenómenos populistas que escapam ao escrutínio da legalidade, potenciando actividades ilícitas e mesmo terroristas. São novos desafios a que os Estados e organizações internacionais terão de saber responder pela via diplomática tradicional.

No campo da diplomacia pública, que ganhou nova relevância com a estruturação da sociedade em rede e alargou a todos os cidadãos a possibilidade de terem uma voz activa na formação da opinião pública, as redes sociais vêm criar novas e aliciantes oportunidades e instrumentos à diplomacia.

Poderá parecer paradoxal, mas num mundo em que tudo se globalizou, e se desenvolve uma cultura planetária do quotidiano, assume crescente atracção a diversidade das identidades nacionais. As redes sociais são um instrumento ideal para a promoção da especificidade histórica, cultural, geográfica, económica de cada país, bem como para a divulgação das suas características, e para projectar uma imagem diferenciada de qualidade que se repercute favoravelmente no meio altamente concorrencial do comércio, do turismo e da atracção de investimento.

A crer nos dados disponíveis, é reduzida a participação em língua portuguesa de entidades oficiais em redes como o Twitter. É um indicador que leva a pensar que haverá muito a fazer da nossa parte nesse domínio, embora esta acção possa ser feita em diversas línguas. Alguns países estabeleceram já estratégias próprias para a actuação da sua diplomacia promoção nesta área. Há um planeamento e investimento que a diplomacia portuguesa tem de fazer, quer através dos serviços centrais, para atingir uma audiência mundial, quer nas embaixadas, para, com o conhecimento das idiossincrasias próprias de cada país onde estão acreditadas, darem a conhecer à opinião pública local a nossa história, mas também a nossa contemporaneidade no plano da política interna e externa, da economia e da cultura.

A diplomacia manterá a sua natureza e tradição em áreas como a negociação, que exige um terreno próprio e reservado. O seu âmbito alargou-se porém. Temos que saber utilizar esta nova “diplomacia em tempo real”.



A **DIPLOMACIA** COMO UMA *atividade profissional* NO SÉCULO XXI



Fernando Petrella

Embaixador da Argentina

Vamos falar sobre a diplomacia na atualidade e sua utilidade no contexto contemporâneo. Em primeiro lugar, vamos recorrer a uma definição sempre útil para compreender e contextualizar essa questão. A

diplomacia consiste em: “ações realizadas pelos Estados para que as relações entre eles não sejam instrumentalizadas, principalmente, por meio de pressões, ameaças de uso ou uso da força”. Essa é uma definição de cunho bastante “realista”. Isso significa que o sistema internacional, na falta de um “instrumento” diplomático, seria uma espécie de “selva” na qual, sempre e inevitavelmente, o mais forte se imporia sobre o mais fraco. Por outro lado, um “idealista” diria que: “a diplomacia é uma forma de conduzir as relações internacionais através de meios pacíficos, principalmente, a negociação, o consenso e o compromisso”. Esta visão rejeita o uso de “pressões” e defende que, em uma negociação, independentemente da dimensão dos atores, todos devem “ganhar” alguma coisa. O fato de ficar com uma parte do “bolo” em questão é fundamental para os idealistas, porque esse é o fator que garante a sustentabilidade de qualquer acordo diplomático entre os países.

Para os idealistas, cujo modo de ver as coisas, na minha opinião, é a mais amplamente aceita hoje, se não houvesse tais vantagens recíprocas, a parte perdedora, cedo ou tarde, começaria a

“ *O mais relevante hoje é a complexidade da diplomacia em função da multiplicidade de atores* ”

criar dificuldades que impregnariam o sistema regional ou internacional, renovando a incerteza e a instabilidade. Essas circunstâncias são bastante negativas, porque não permitem construir relações

de amizade e cooperação, que são essenciais para a paz de acordo com o que é estabelecido na Carta da OEA e na Carta das Nações Unidas. Além disso, esses seriam os cenários menos favoráveis para a diplomacia, uma vez que, renovar um acordo “não equitativo” é muito difícil, leva tempo, às vezes, mudanças fundamentais na “equação de poder” entre os atores, e tudo isso implica tensões que colocam de lado o diálogo e origina “gesticulações” políticas estéreis. Existem tantos exemplos disso, que considero desnecessário mencioná-los.

Para além do exposto acima, atualmente, o mais relevante é a complexidade da diplomacia devido à multiplicidade de atores, que, além das entidades soberanas, como os Estados, inclui atores não estatais com presença internacional, como os Organismos Internacionais (ONU, OEA, FUNDO, BANCO, OMC, etc.), atores não estatais legais, como as grandes empresas multinacionais e as ONG (Greenpeace, entre outras) e, finalmente, atores não estatais ilegais, como o tráfico de drogas e o terrorismo, cujas ações se manifestam em quase todas as atividades relacionadas com o que acontece além das fronteiras.



“*Hoje, o diplomata deve estar sempre bem informado sobre o que está acontecendo no país em que está representado, no seu próprio país e nas “vizinhanças*”

Esse conjunto de fatores, aparentemente indefiníveis como um todo, fez com que a diplomacia atual buscasse novas maneiras de classificar e concentrar os fenômenos que têm acontecido no mundo para facilitar a sua solução de uma forma não traumática e de acordo com regras existentes e reconhecidas. Agora vamos falar da “governança global”, que vou descrever da seguinte forma: “é um conceito que combina os esforços e as ações diplomáticas entre atores estatais e não estatais do sistema internacional a fim de buscar soluções para questões cruciais por meio da negociação, do consenso e do compromisso. Esse conceito, por sua própria natureza (governança), exclui o uso unilateral da força, e se apoia firmemente no direito internacional e nas instituições internacionais. A governança global não exige uma “uniformidade”, mas requer um denominador comum mínimo, aceito e praticado (ambos se parecem, mas são substancialmente diferentes) no que diz respeito aos direitos humanos e às liberdades fundamentais por parte dos atores mais poderosos do sistema”. (consultar documento apresentado na reunião do Council on Foreign Relations (NY), Comexico e Fundação Getulio Vargas, Cidade do México, de 22 a 26 de novembro de 2013).

O novo universo a que a governança global aspira se orientar (“harness”?) é aquele que gera a necessidade de um “aggiornamento” do método diplomático. Os atores não estatais, tanto legais quanto ilegais, seu impacto sobre as decisões dos governos, a característica instantânea da comunicação e das informações, a dispersão das agências dos governos com “vocação” para o exterior,

a frequência da “summit diplomacy”, bem como a deterioração irreversível da confidencialidade nas mãos da tecnologia são todos fatores presentes na nossa realidade recente. Mas nada disso implica, necessariamente, menos diplomacia ou menos especialização. (Pretender que a “summit diplomacy” substitua a diplomacia e os diplomatas é equivalente a dizer que a “summit diplomacy” torna desnecessários os economistas, porque os presidentes também falam de economia). Muito menos a obsolescência automática do conjunto de regras consuetudinárias e de Convenções Internacionais multilaterais ou bilaterais, que regulam os mecanismos do dia a dia da diplomacia. Muito pelo contrário, seria um grave erro pensar que as comunicações jornalísticas instantâneas, os funcionários improvisados ou a dispersão das expressões estatais (cada agência com sua própria agenda) ajudarão a melhorar o ambiente internacional e aperfeiçoarão os vínculos entre os países.

Naturalmente, não devemos ignorar esta realidade, uma vez que sua dinâmica não pode ser controlada apenas com normas regulamentadoras. Portanto, o diplomata de hoje deve assumir todas estas circunstâncias e deve estar sempre bem informado, principalmente, lúcido e ao dia sobre o que está acontecendo, não só no país em que está representado, mas também sobre o que está acontecendo no seu próprio país e nas “vizinhanças”. Esse conhecimento permitirá centralizar e coordenar o fluxo de interesses, atender os fatores locais que interveem nas circunstâncias políticas, culturais e comerciais, que são o amálgama que fortalece todos os relacionamentos sérios e estáveis entre os países. Somente um embaixador profissional e idôneo pode compreender inteligentemente o que acontece nas comissões do Parlamento local e outras agências governamentais, onde são decididas medidas administrativas que podem implicar um benefício significativo ou uma perda momentânea. Essas coisas, bem como o contato diário com a imprensa e o ambiente local, não pode ser conseguidos a partir de um escritório a muitos quilômetros de distância. São

conseguidas com a presença diária, com contatos sérios e qualidades pessoais e sociais adequadas e, em particular, com a colaboração e a iniciativa do cônjuge, quase sempre, determinante para o sucesso ou o fracasso de uma gestão diplomática.

Dessa forma, afirmar que o mundo “diminuiu” devido às comunicações e às facilidades dos contatos seria outro erro. O mundo não se tornou menor. Na verdade, para a atividade diplomática, o mundo “aumentou” consideravelmente durante o século XXI. Não só porque existem muitos países mais soberanos, mas também porque existem mais organismos, mais atores e, conseqüentemente, ainda mais relações e inter-relações complexas.

Portanto, a questão é determinar se as definições sobre a diplomacia que vimos no início têm caído no desuso e se a profissão, como tal, não é mais tão necessária. Minha conclusão é que, diante de um mundo cada vez mais complexo e interligado, com riscos de segurança ainda mais palpáveis do que durante a Guerra Fria e com grandes carências sociais à vista de todos aqueles que não respeitam fronteiras nem continentes, profissionais obrigatoriamente formados no respeito pela paz, na não intervenção, no não uso da força e, acima de tudo, na solução pacífica de controvérsias internacionais, serão cada vez mais necessários. A visão sobre a atividade diplomática que é oferecida tanto pelos “realistas” quanto pelos “idealistas” se mantém em vigor, embora em um contexto diferente e mais exigente.

Em conclusão, acredito que, com uma adaptação adequada a essas realidades, a profissão diplomática não corre riscos.



“Para a atividade diplomática, o mundo aumentou durante o século XXI

A **DIPLOMACIA** TELEFÔNICA DA **Casa Branca**



Pedro Rodríguez

É colunista de Política Internacional e analista para vários meios de comunicação

O primeiro ocupante da Casa Branca que atendeu a um telefone –Rutherford B. Hayes, em 29 de junho de 1877 –só podia falar com o Departamento do Tesouro, ao lado. Não existiam operadoras nem centrais telefônicas, e o som era horrível, porém o então presidente dos EUA não hesitou em qualificar essa nova invenção como algo “maravilhoso”. Mais de um século mais tarde, essa mesma tecnologia, atualizada para a era digital, tornou-se uma ferramenta indispensável para o exercício da diplomacia telefônica da Casa Branca.

Na tarde de 1º de março desse ano, o presidente Obama atingiu um impressionante recorde telefônico, ao manter, durante 90 minutos¹, uma conversa tensa com o presidente Vladimir Putin antes de ser concretizada a anexação da Crimeia à Rússia. Ao longo do que é considerada a crise mais complicada desde o fim da Guerra Fria, a Casa Branca e o Kremlin mantiveram conversas telefônicas em meia dúzia de ocasiões, dentro de uma maratona telefônica motivada pela Ucrânia, que se estendeu, com

“O telefone, uma tecnologia do século XIX, costuma ser a ferramenta mais utilizada pelos presidentes dos Estados Unidos durante as crises internacionais

diferentes frequências, para os responsáveis máximos políticos da Alemanha, Grã-Bretanha, França, China, Canadá, Estônia, Itália, Japão, Cazaquistão, Letônia, Chipre, Polônia e Espanha. Ao longo desse processo, não passou despercebido que, justamente na era da internet, o telefone ainda seja uma ferramenta indispensável para gerenciar crises internacionais.

A justificativa mais pragmática para a prevalência de um sistema de comunicação originário do século XIX é que nem todos os países possuem sofisticadas alternativas audiovisuais, tais como SVTC (Secure Video Tele Conference). Junto com a quase universalidade do telefone, seu uso diplomático também se justifica devido às vantagens oferecidas pela voz humana. Como explicou um antigo alto funcionário da Casa Branca², a conversa por telefone “é imediata, relativamente fácil de ser estabelecida e garantida e, ao mesmo tempo, é muito pessoal”. Na verdade, para aumentar essa desejada sensação de aproximação, costuma-se evitar o uso de alto-falantes.

¹ The White House, “Readout of President Obama’s Call with President Putin”. 1º de março de 2014.

<<http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2014/03/01/readout-president-obama-s-call-president-putin>> [Acessado em: 15/05/2014].

² Oliver Knox, “How a presidential phone call gets made”. Yahoo News. 17 de março de 2014.

<<http://news.yahoo.com/how-the-president-makes-a-phone-call-212133128.html>> [Acessado em: 17/05/2014].



“Antes de chegar ao cerimonial: *“Please, hold for the President”, a Casa Branca realiza todo tipo de preparativos à margem da mitologia do telefone vermelho, inventada por Hollywood, durante a Guerra Fria*”

Inclusive sem a necessidade de tradução, haveria ocasiões em que o som direto facilita o enorme desafio de se comunicar de uma maneira eficaz sobre questões cruciais, aprofundar em detalhes em negociações delicadas e estabelecer vínculos para além das distâncias geográficas e diferenças culturais. Embora também existam limites no que diz respeito a suprir as deficiências individuais que cada presidente possa ter sobre questões intangíveis de empatia, liderança e persuasão.

Na Casa Branca, todos esses exercícios de diplomacia telefônica são coreografados nos mínimos detalhes. Antes de ligar, o presidente recebe um dossiê elaborado pelo Conselho de Segurança Nacional, que inclui um esboço confidencial do interlocutor e um elaborado resumo da agenda bilateral. Por exemplo, com a China, as ligações devem começar reiterando de forma contundente toda a política oficial dos Estados Unidos com relação a Beijing.

Geralmente, as conversas são realizadas com o auxílio de uma equipe de tradutores e ajudantes. O cerimonial inclui uma espécie de contagem regressiva e a famosa frase de introdução: *“Please, hold for the President”*. No entanto, apesar dos esforços para manter um tom educado e descontraído, às vezes, a conversa pode consistir no que, diplomaticamente, é conhecido como uma “franca e sincera” troca de pontos de vista.

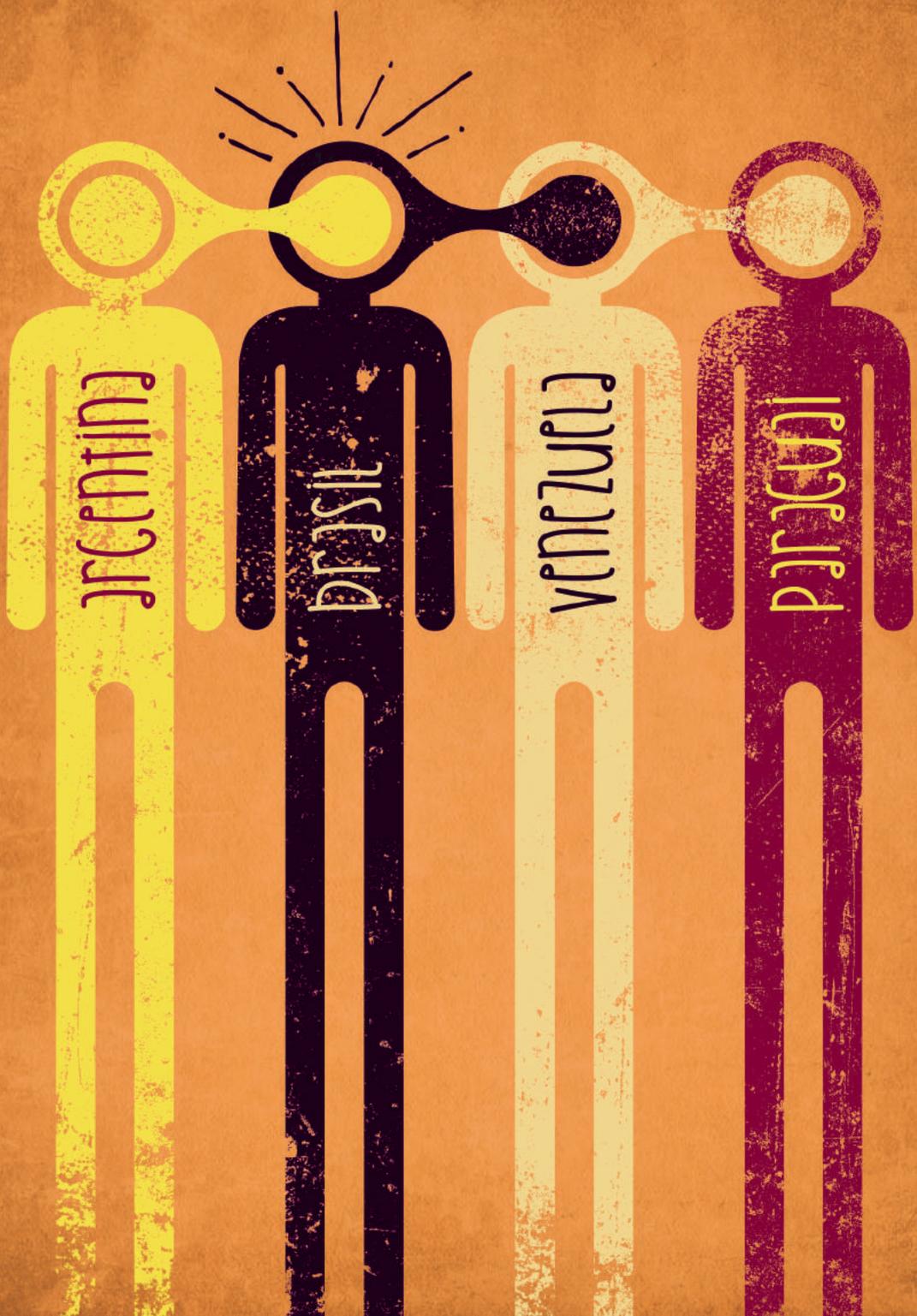
Desde o escândalo de Watergate, essas conversas não são gravadas, porém, para consumo interno, é elaborada uma transcrição informal. Por exemplo, no livro publicado por Bob Woodward³, em 2004, são divulgados detalhes de algumas discussões sobre o uso da força contra o Iraque por parte do presidente George W. Bush e o presidente da Espanha, José María Aznar. No entanto, a conversa telefônica mais importante da Casa Branca com Moncloa teria sido o urgente aviso de âmbito financeiro feito pelo presidente Obama a Zapatero, na primavera de 2010.

Herbert Hoover foi o primeiro ocupante da Casa Branca a ter um telefone na sua escrivaninha do escritório oval. Atualmente, o aparelho em questão costuma ficar guardado em uma gaveta do lado esquerdo do histórico *resolute desk*. E, claro, não é vermelho. Essa famosa *hotline* é uma invenção de Hollywood⁴, baseada na conexão com a ajuda de teletipos criptografados que foi estabelecida entre o Pentágono e o Kremlin após os graves problemas de comunicação direta que ocorreram durante a crise dos mísseis cubanos.

Desde 1º de janeiro de 2008, é utilizado um novo sistema de fibra ótica, que permite uma troca confidencial de e-mails entre computadores especiais. Seu funcionamento é verificado a cada hora, todos os dias do ano. Em tempos um pouco mais pacíficos, em 2010, o presidente Obama chegou a fazer uma brincadeira, dizendo que, algum dia, o Twitter poderia se transformar na nova conexão direta entre Moscou e Washington.

³ Bob Woodward, *Plan of Attack*, New York, Simon & Schuster, 2004, pp. 241, 382, 403.

⁴ Tom Clavin, “There Never Was Such a Thing as a Red Phone in the White House”. *Smithsonian.com*. 19 de junho de 2013. <<http://www.smithsonianmag.com/history/there-never-was-such-a-thing-as-a-red-phone-in-the-white-house-1129598/?no-ist>> [Acessado em: 19/05/2014].



ARGENTINA

BRASIL

VENEZUELA

PERU

A **RESPONSABILIDADE** REGIONAL DA **Diplomacia** BRASILEIRA



Regis Arslanian

Embaixador do Brasil

O Brasil possui a maior economia, a maior população e seu território faz fronteira com dez dos doze países da América do Sul. Sua situação geográfica lhe impõe uma responsabilidade e um engajamento regional diante da globalização. Os manuais do Itamaraty nunca preconizaram nossa liderança no continente, uma vez que ela não se impõe. Ela é exercida como consequência natural da dimensão física e do peso econômico do país.

A capacidade de influenciar é importante para que o Brasil possa conformar um continente politicamente estável, economicamente próspero e socialmente mais justo e pacífico. Será inviável almejar um Brasil desenvolvido em meio a uma vizinhança em penúria. Para a diplomacia brasileira, a integração é o único caminho para lograr o desenvolvimento regional, que proporcione bem-estar e prosperidade aos povos sul-americanos. É impossível conceber o convívio entre países de um mesmo continente, fazendo uso de seus recursos naturais e geográficos, construindo suas infraestruturas viárias, hidroviárias e energéticas, de forma autônoma ou isolada.

Para impulsionar esse esforço de integração, o grande desafio da diplomacia é compreender e

“Os manuais do Itamaraty nunca preconizaram nossa liderança no continente, uma vez que ela não se impõe. Ela é exercida como consequência natural da dimensão física e do peso econômico do país

respeitar a diversidade política e econômica do continente, ainda que, nem sempre, concordemos com essas diferenças. Esta tem sido para a política externa do Brasil condição inerente à nossa capacidade de influenciar. Esta é provavelmente a missão mais árdua e complexa que o Brasil tem para assegurar uma convivência harmoniosa e preponderante com seus vizinhos.

O Brasil nem sempre tem conseguido aglutinar as políticas dos países vizinhos. Dentre outros fatores, a crise financeira de 2008, que parecia de início uma mera turbulência de efeitos passageiros, acabou, nesses últimos anos, absorvendo boa parte das energias e dos recursos para fins internos do país, em detrimento de uma política externa mais atuante e protagonista, capaz de melhor lidar com as carências e os reveses sofridos por alguns dos importantes países vizinhos.

Não é por acaso que o Brasil mostrou-se, nos últimos anos, pouco atuante perante as adversidades enfrentadas no continente. São exemplos mais recentes a suspensão do Paraguai das deliberações do Mercosul; a crise política e econômica na Venezuela; as barreiras comerciais e a crise cambial da Argentina; e o episódio da fuga ao Brasil do asilado Senador boliviano Roger Molina.

“O grande desafio da diplomacia é compreender e respeitar a diversidade política e econômica do continente, ainda que, nem sempre, concordemos com essas diferenças

Recentemente, porém, demos uma guinada na nossa atuação diplomática, ao buscar impulsionar os países vizinhos em um esforço de maior integração comercial à economia global e suas cadeias de produção diante da inexorável dinâmica nas relações internacionais em termos de produtividade e competitividade.

O comércio é, de fato, o maior fator de aglutinação econômica, social e cultural na relação entre países. Constitui a pedra angular de um projeto real de integração. O grande exemplo da História recente é a criação, em 1951, da União Europeia, através da Comunidade Europeia do Carvão e do Aço - CECA.

A retomada do processo negociador de um acordo de livre comércio entre o Mercosul e a União Europeia é exemplo dessa guinada. Predomina a convicção de que um acordo de comércio que estabeleça a maior área de livre comércio do mundo conferirá maior estatura e projeção ao Mercosul e aos desígnios do Brasil para a integração na América do Sul. A determinação do Brasil em levar adiante o processo negociador nos levou, pela primeira vez no Mercosul, a ameaçar com uma negociação em ritmos de liberalização diferenciados, caso a Argentina continuasse recorrendo a justificativas dilatórias.

Além disso, diante da defasagem competitiva que vive a economia produtiva do Brasil, prevaleceu a percepção, inspirada sobretudo pelos meios empresariais, de que a negociação de acordos comerciais deveria ser mais abrangente, focada em uma dimensão estratégica para o comércio, que permita um maior engajamento nas cadeias de produção global, mediante o resgate da competitividade de nossos produtos, em particular dos manufaturados, no mercado internacional.

Acredito que deveríamos, nesse sentido, fomentar uma negociação de espectro mais amplo e não nos ater ao modelo clássico de acesso a mercados. Ao fazermos no Mercosul concessões no âmbito regulatório, estaremos amoldando e integrando nossas economias e práticas de mercado a padrões normativos e regulatórios comuns, abrindo espaço para a maior inserção conjunta da América do Sul na produção industrial e no desenvolvimento tecnológico mundial.

O objetivo do Brasil é fortalecer o Mercosul como projeto de integração para, no futuro, expandi-lo regionalmente, não como um empreendimento apenas do Cone Sul, mas como instrumento de união da América do Sul. A UNASUL constituiu-se como foro de diálogo político na América do Sul pela dificuldade circunstancial, nos anos 90, de se promover a expansão comercial regional através do Mercosul. A verdadeira integração da América do Sul só será possível quando se puder concretizar uma união aduaneira em toda a região. E essa responsabilidade recai, sobretudo, no Brasil.

Diplomáticas PODEM CHEGAR À WEB 3.0?

Rose M. Likins

Embaixadora aposentada dos Estados Unidos

Durante vários séculos, as relações entre as nações foram dominadas pelos governos e autoridades nacionais (e, em alguns casos, empresas de dimensão nacional). Os diplomatas encarregados de realizar estas responsabilidades desenvolveram práticas e linguagem próprias desse âmbito, que funcionam muito bem. Por exemplo, incluem as notas diplomáticas, o malote diplomático, o acordo do país receptor para novos embaixadores e os privilégios e imunidades necessários para o gerenciamento de questões que, às vezes, são delicadas. Além disso, os diplomatas de todos os países compartilham experiências comuns —a incerteza de levar sua família para lugares desconhecidos, a ameaça do terrorismo, os desafios de aprender novos idiomas—, que os unem e criam uma atmosfera familiar que facilita a comunicação oficial e as relações pessoais que duram várias décadas de vida profissional.

Nas últimas três décadas, essa situação mudou consideravelmente, e particularmente, na última década. A mudança mais drástica e mais importante foi a participação de muitos novos atores nas relações entre os países e os povos. Em parte, este fenômeno se deve ao amadurecimento dos sistemas democráticos, nos quais os cidadãos têm maior influência na elaboração de políticas nacionais e estão envolvidos em ações humanitárias

“*O benefício é uma comunicação mais autêntica e a capacidade de introduzir mais personalidade a novos públicos*”

que deixam pegadas nas suas ideias sobre o papel do seu país no mundo. Outro elemento decisivo foi a divulgação de mais informações por meio da internet e o uso de vários fóruns para comentar e, cada vez mais, sugerir ações e colaborar com a resolução de problemas.

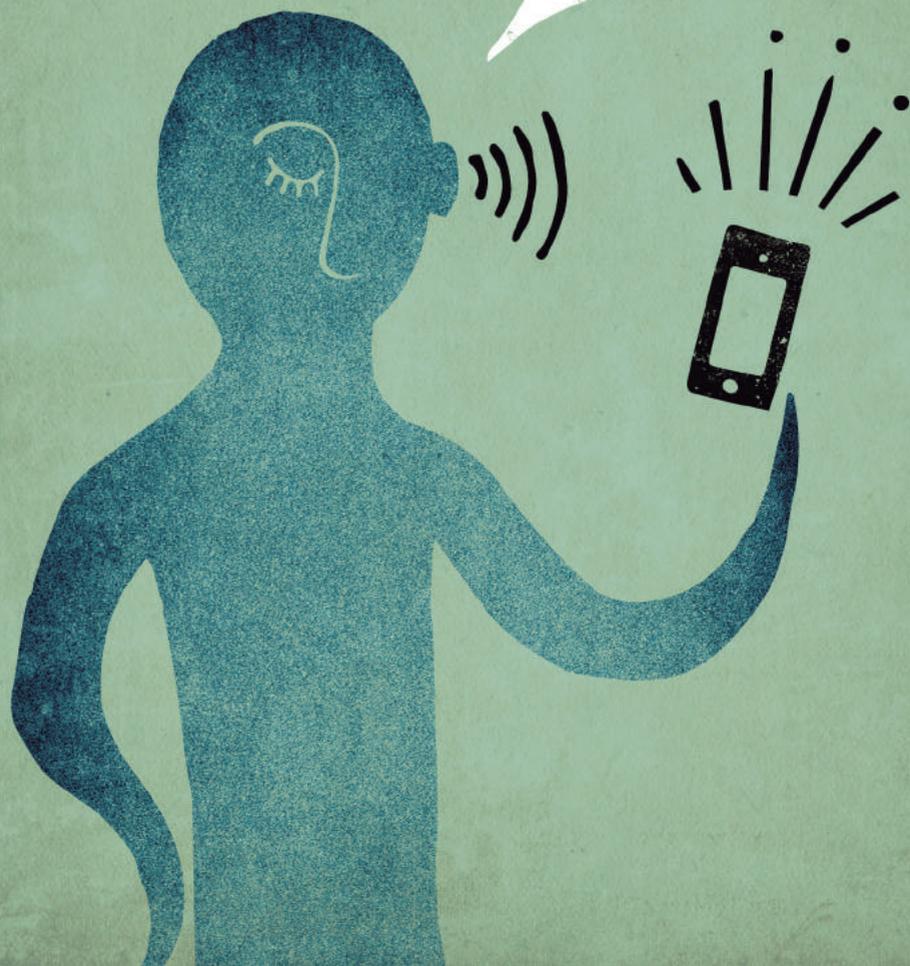
O exemplo mais recente disso

é o repúdio em todo o mundo, através dos meios sociais, ao sequestro de meninas na Nigéria pelo grupo terrorista Boko Haram, que levou vários governos a enviar assessores para complementar os esforços do governo nacional.

As mudanças mencionadas acima representam desafios e oportunidades para os Ministérios das Relações Exteriores. Os desafios incluem escutar e incluir mais opiniões de fontes não tradicionais no processo de formação de políticas nacionais, mas também fornecer informações confiáveis e relevantes para essas pessoas. Canalizar de forma produtiva as novas ideias, informações e ofertas de colaboração pode ser difícil para as instituições tradicionais que não estejam estruturadas para recebê-las. Mas também oferecem novas oportunidades para mostrar à população nacional o valor do trabalho diplomático e sua relevância nas suas vidas e na prosperidade nacional. E a capacidade de contar com os talentos e os conhecimentos de especialistas sobre questões de interesse nacional poderia ser um apoio importante para qualquer país.

DIPL
PLO
CIA

3.0



“A Web 3.0 é um dos muitos desafios que os diplomatas têm pela frente

O estilo tradicional de comunicações públicas dos Ministérios das Relações Exteriores é bastante formal, por razões compreensíveis. Quando se fala em nome de um país, é natural ser cauteloso e prudente, porque as consequências de uma frase infeliz são muito mais dramáticas e duradouras do que para um cidadão particular. Porém, hoje, não é suficiente manter apenas as práticas conhecidas e cômodas. É preciso entrar no âmbito popular, tais como a internet, as redes sociais, os blogs, o YouTube, porque, quando existe interesse público com relação a alguma questão, haverá alguém para preencher um vazio. E é melhor que sejam os conhecedores do assunto que o contextualizem e expliquem os interesses nacionais e as políticas utilizadas para atingir tais objetivos.

Aprendi muito sobre esta nova realidade no meu último destino como embaixadora dos Estados Unidos no Peru, entre 2010 e 2013. Aqui compartilho algumas lições aprendidas. Desde o princípio, temos que aceitar o risco de que haverá momentos desconfortáveis, quando, talvez, vazem mais informações do que o normal ou detalhes geralmente mantidos em segredo sejam revelados. O benefício disso é uma comunicação mais autêntica, a capacidade de introduzir mais personalidade a novos públicos e, finalmente, dar uma nova percepção do mundo diplomático ao público em geral. Se conseguirmos isso, os benefícios poderiam ser numerosos e importantes em termos de mais apoio à nossa missão, melhores relações entre os povos e um melhor entendimento de que as coisas que nos unem são muito mais do que as nossas diferenças.

É recomendável escolher como porta-voz para esses meios um membro da geração dos chamados “nativos digitais”, que são aqueles que não conhecem um mundo sem conexões digitais. Uma vez escolhido o seu representante, é preciso dar a ele liberdade para inovar, mas dentro de limites previamente definidos. Haverá questões tão difíceis ou tão mutáveis, que seria melhor separá-las dessa atividade. Pode ser que, em algum momento, seja conveniente se dirigir aos meios sociais sobre uma questão controversa, mas essa decisão deverá ser tomada por um líder. Também é preciso identificar os públicos de interesse, os ambientes em que vivem e desenvolver as mensagens apropriadas para estes meios. Por exemplo, a declaração de imprensa tradicional não funciona no Twitter. A mensagem pode ser a mesma, mas tem que ser reformulada para se adaptar a esse meio e ser bem recebida por ele. Nesses meios, são muito úteis as imagens, sejam fotografias das suas atividades ou vídeos produzidos para divulgar informações de interesse geral. No nosso caso, tivemos que treinar todo o pessoal, inclusive eu mesma, sobre o uso de câmeras digitais e exigir que, em cada atividade, fossem produzidas várias imagens. Em poucos meses, já era uma prática normal, natural e até mesmo divertida.

Acima de tudo, o que fazemos como diplomatas é aprender e nos adaptarmos a novos ambientes, situações, questões e contextos. A Web 3.0 – o conjunto de plataformas interativas – é apenas outro dos muitos desafios que temos pela frente. Ali, existe um mundo inteiro. Continuará com ou sem a nossa participação. Imaginem como podemos contribuir para enriquecê-lo!



A **REVOLUÇÃO** (PENDENTE) EM QUESTÕES *diplomáticas*



Rafael Estrella

Vice-presidente do Real Instituto Elcano

No século XXI, com algumas exceções, a ação externa dos Estados se caracteriza por seu alto grau de transparência e previsibilidade. Os acordos são negociados de maneira privada, mas seu conteúdo é conhecido e difundido em tempo real pelos próprios atores. A interdependência não é mais um fator de paz, e sim uma sólida variável da realidade, determinante para o progresso e a segurança. Longe do cínico ditado do Sir Henry Wotton (quatro séculos atrás) de que “o diplomata é um homem honesto que é enviado para o exterior para mentir pelo seu país”, hoje, a ação diplomática é realizada de forma transparente. A cooperação e a transparência dos objetivos políticos são cruciais nas relações internacionais da maioria dos Estados, em um ambiente global muito mudado, em processo de mudança e volátil.

Mas a diplomacia continua vertebrada, em geral, com velhos padrões e estruturas, e é incapaz, por exemplo, de tornar hierarquia e colaboração ações compatíveis. Embora tenha havido melhorias substanciais, os processos de adaptação e modernização foram inerciais e, em grande medida, superficiais, diante das profundas mudanças no cenário mundial em que a diplomacia atua.

Em um mundo cada vez mais complexo, apolar no âmbito político e multipolar no âmbito econômico, a globalização e o acesso generalizado aos meios de

“ *A empatia, que não é ensinada nos institutos diplomáticos, é hoje um requisito indispensável para uma nova diplomacia, aberta, confiável e eficaz* ”

comunicação para se posicionar com relação a ela alteraram os parâmetros em que tradicionalmente se assentava o poder, a política e, também, a prática das relações internacionais. Hoje, a IED das empresas espanholas equivale a 40% do PIB do nosso país, 87 das 150 maiores economias do mundo são multinacionais e apenas 67 são Estados. Neste *planeta na rede* do século XXI, o Facebook e o Twitter ocupariam o segundo e o quarto lugar, respectivamente, entre os territórios mais povoados, atrás da China e da Índia.

O impacto transformador das tecnologias da informação e a comunicação afeta todas as âmbitos: o externo é interno, o local é global, e o global é próximo. Tempo e distância entram em colapso, noções como democracia e participação se entrelaçam com as noções de cidadania e transparência. A informação não é mais um privilégio do poder, e vivemos um claro processo de desintermediação, no qual os filtros entre o poder político e os cidadãos desaparecem ou deixam de existir. O ciclo de ação do *cidadão na rede* não é de quatro anos; pois age, opina e exige respostas em um fluxo constante e ininterrupto.

Embora crises como a da Ucrânia e do Mar da China revivam a geopolítica do século passado, novos desafios e ameaças ganham mais importância no cenário mundial: as catástrofes naturais; a mudança climática, que as torna mais intensas e

“Uma transformação real e abrangente da cultura e da prática diplomática, que inclui formação, planejamento estratégico, execução cooperativa, e sua avaliação não pode ser adiada

frequentes; a transmissão de doenças; os tráficos ilegais; as assimetrias no bem-estar e no poder econômico; os avanços tecnológicos e seus derivados, tais como o cibercrime, o ciberterrorismo e as violações da nossa privacidade. São riscos que desconhecem fronteiras e diante dos quais a globalização e a interdependência nos tornam ainda mais vulneráveis. De acordo com Habermas, *“a globalização desses perigos reuniu toda a população mundial, a longo prazo e de forma objetiva, em uma comunidade involuntária de riscos constantes”*.

Agir em um cenário global conforme descrito acima, liderar, porém compartilhar de forma cooperativa o espaço da ação diplomática com outros atores não estatais, ou elaborar estratégias de Diplomacia Pública que seduzam outras sociedades fortalecendo a imagem e a reputação do nosso país, exige uma profunda transformação nos processos de elaboração e execução das políticas externas e seus instrumentos.

A ação externa e diplomática de um país é a mais global das políticas internas, e é relevante tanto para os próprios cidadãos quanto para os de outros países com o qual se relaciona. O paradoxo é que o sucesso da missão central da diplomacia, “gerir a diferença”, consiste precisamente em diluir essas diferenças, em construir áreas de atração e de cooperação, em interagir com as sociedades de outros países para que as posições e as ações dos seus governos possam convergir com os nossos interesses e objetivos.



A revolução nas questões diplomáticas exige um grande impulso político, que, como indica o recente relatório do Real Instituto Elcano, é preciso conectar o projeto interno com a ação/política externa, com profundidade estratégica, incluindo a flexibilidade e a capacidade de resposta. É necessário que os próprios diplomatas e outras partes interessadas, empresas ou pessoas, sintam-se partes do ciclo da ação externa.

O desafio transformador é, em suma, tornar essa nova diplomacia uma realidade eficaz, que, como define David Miliband, “é ao mesmo tempo pública e privada, tanto de massas quanto de elites, em tempo real e, ao mesmo tempo, deliberativa”.

A **REPUTAÇÃO** **Internacional**



Sergio Romero

Ex-embaxador do Chile na Espanha

O “bom nome” dos países está, inevitavelmente, associado à seriedade com a qual eles conviveram na Comunidade Internacional, particularmente, com a coerência que demonstraram no cumprimento dos acordos que firmaram e no seu comportamento como países confiáveis no que diz respeito ao estabelecimento de políticas públicas, tanto internas quanto externas.

Especialmente, se essas políticas demonstram compromisso com os valores internacionalmente aceitos, tais como a liberdade, o estado de direito, a boa governança e o respeito pelos direitos que a humanidade considera vigentes.

A reputação que as nações possuem tem uma relação inevitável com o desenvolvimento do seu trabalho, porém, às vezes, acontece que, mesmo tendo feito seu “dever de casa”, a opinião pública se deixa levar por sensibilidades ou cenários que distorcem o bom nome de um país.

No mundo das comunicações, que atualmente conta com novas conexões e participantes no intrincado emaranhado das redes sociais, surgiram especialistas em comunicação, que são elementos insubstituíveis de trabalho para “colocar as coisas no lugar”.

“*Às vezes, acontece que a opinião pública se deixa levar por sensibilidades ou cenários que distorcem o bom nome de um país*”

E, para isso, é necessário que os responsáveis pela chamada “diplomacia pública” vejam este novo aliado como um conselheiro na construção do “bom nome” que se deseja preservar, uma vez que as distorções e as inúmeras ar-

madilhas que espreitam este valor estão sempre muito próximas.

Sem aprofundar nessa questão, chamou a atenção a posição correta assumida pelo novo ministro das Relações Exteriores do Chile, Herald Muñoz, ao expressar a necessidade de possuir uma assessoria de comunicação para enfrentar uma situação derivada de uma apresentação feita pela Bolívia com relação às suas intenções perante o Tribunal de Justiça de Haia.

Isso se deve a que, nestes tempos, não basta possuir a melhor argumentação jurídica e os fatos para dar por concluída uma situação, é muito importante convencer a opinião pública nacional e internacional sobre o mérito dos argumentos, tornando-os permeáveis com a ótica que, às vezes, as pessoas aplicam para receber corretamente as mensagens e ideias que se pretendem divulgar.



A propósito, devo manifestar o interesse pelos conceitos e o valor agregado inseridos pelo lançamento do livro *“Reputación y Liderazgo”* que nos oferece a LLORENTE & CUENCA, que, certamente, chamou a atenção de todos aqueles que tiveram a oportunidade de apreciar o seu conteúdo.

Como foi observado por José Antonio Zarzalejos, no prólogo da obra mencionada “nada se assemelha mais ao trabalho de formação de uma reputação que, precisamente, rebater com argumentos, ações, decisões e comportamentos uma realidade-entidade (seja da natureza que for) até conseguir dar forma a uma personalidade de renome e dessa forma ser percebida pelos seus grupos de interesse e, em última análise, pela opinião pública”.

Portanto, hoje não é suficiente ter razão, é preciso mostrá-la e prová-la para, dessa forma, preservar, entre outras coisas, o bom nome que se pretende proteger.

No contexto internacional, existem certos códigos ou protocolos que, inevitavelmente, devem ser “atualizados” para uma diplomacia do século XXI.

Entre os quais, sem dúvida, a comunicação tem a maior relevância.

Portanto, essas reflexões devem ser colocadas em um contexto em que antes não ocupavam um elemento central da nova Diplomacia Pública, no qual a Assessoria de Comunicação elabore as características profissionais por meio das quais um país pretende ser visto.

“A Assessoria de Comunicação é um elemento central da nova Diplomacia Pública

As marcas “Espanha” e “Chile”, ou o que você quiser colocar na sua mente, terão um lugar e uma posição no mundo internacional, quando os países forem capazes de mostrar e comprovar seus princípios e valores, bem como a coerência e a consequência que tiveram ao longo do tempo para conquistar essa posição.

Como indicado em um artigo recente “O bom nome”, no El Mercurio, de 14 de maio de 2014, “construir uma boa reputação como país tem sido uma luta transversal, na qual a transparência e a coerência têm sido parceiras essenciais para construir o Chile de que nos orgulhamos e, em particular, pela sua projeção internacional, que nos deu confiabilidade no exterior.”

PE

RU

○ **PROCESSO** QUE *culminou* EM **Haia**



José Antonio García Belaúnde

Diplomata e político peruano

Embora qualquer data de início de um processo histórico possa ser arbitrária, neste caso, não é estabelecer o início de 1986, durante o primeiro governo do presidente Alan García, quando o então ministro das Relações Exteriores Allan Wagner, aproveitando a sua visita ao Chile, instruiu que o embaixador Bákula levantasse a questão diante do ministro das Relações Exteriores do Chile. Os argumentos que expôs se tornaram seu já famoso Memorando.

Quase vinte anos mais tarde, em 2004, quando o Peru já havia concluído os acordos de Brasília, com o Equador, e os de Lima, com o Chile, o chanceler Rodríguez Cuadros levantou novamente a questão, mas, desta vez, de forma peremptória: ou nos sentávamos para negociar, ou ele levaria o caso para o Tribunal Internacional de Justiça, em Haia.

Em 2006, com a mudança de governo no Chile e no Peru, assumem Michelle Bachelet e Alan García, que pertencem à mesma família política, a Internacional Socialista. Pensei que esse motivo poderia abrir um espaço de entendimento. Diplomata durante toda a vida, imediatamente, propus ao ministro de Relações Exteriores do Chile que iniciássemos uma negociação, ao mesmo tempo em que o presidente García levantava sua tese das cordas separadas, ou seja, desenvolver um rela-

“ *Nas relações entre os Estados, os problemas não resolvidos se tornam mais complexos com o passar do tempo* ”

cionamento crescente entre os dois países e separar a questão da delimitação marítima. Pouco tempo depois, ficou evidente que não era possível qualquer negociação e que a primeira opção para resolver pacificamente uma disputa era

negada pelo Chile. Estávamos na situação de continuar sem resolver o problema ou buscar outro mecanismo para solucionar as nossas diferenças, neste caso, no Tribunal Internacional de Justiça.

Tenho que dizer que recorrer ao Tribunal de Haia não foi uma decisão fácil. Contra isso, conspiravam antecedentes pouco claros, se não contraditórios e com certa falta de zelo, no passado, no que diz respeito à manipulação desta questão. Após uma profunda reflexão, concluímos que, embora possa ser mais confortável manter sem resolução uma situação de conflito e tentar mantê-la sob controle, nas relações entre os Estados e, especialmente, sobre questões relativas à soberania, com o passar do tempo, os problemas não resolvidos tornam-se mais complexos e mais intensos, afetando o relacionamento entre as partes. Consciência de História, perspectiva de Estado e compromisso com o país e seu futuro foi o que inspirou o presidente García e a mim a buscarmos a paz recorrendo ao direito internacional.

Tínhamos pela frente uma enorme tarefa de preparar o processo e todos os documentos para

“Tudo foi feito com rigor e discrição, sem a intenção de vencer batalhas fictícias na mídia

sustentá-lo. Todos nós o assumimos com um sentimento de responsabilidade, conscientes das fraquezas da nossa posição, mas determinados a não nos deixarmos levar pelo exercício estéril de acusar o passado. Nesse processo, fomos encontrando pontos que ninguém havia vislumbrado antes e tentamos, acredito que com sucesso, compensar as nossas fraquezas. Tudo foi feito com rigor e discrição, sem a intenção de vencer batalhas fictícias na mídia. Era necessário convencer o Tribunal, e, para isso, era preciso evitar a tentação da figuração e a ostentação.

E, ao mesmo tempo, tivemos que fazer um grande esforço para evitar que o Equador, que sempre havia apoiado a tese chilena sobre a existência de um acordo de limites marítimos na sua qualidade de signatário da Declaração de Santiago, de 1952, fosse um terceiro interveniente em Haia. O presidente García tinha conseguido estabelecer uma relação de mútua simpatia com o presidente Correa e pôde falar com liberdade para esse propósito. Portanto, após uma reunião presidencial em Loja, Equador, os ministros dos dois países receberam instruções para avançar nas negociações que atendessem aos interesses de ambas as partes. Dessa forma, chegamos ao acordo de limites marítimos com o Equador, em 2 de maio de 2011, que servia não só para terminar de maneira formal com a questão da fronteira com o Equador, mas também para endossar a tese peruana de que a Declaração de Santiago nunca foi um tratado de limites.

Em um verso, o poeta Antonio Cisneros se questionou: “o que se ganhou ou se perdeu entre estas águas?”. Quero usar esse verso para explicar a

decisão começando por lembrar o que foi pedido ao Tribunal: determinar se existia ou não um tratado de limites marítimos. De acordo com o Peru, não existia, mas o Chile argumentava que havia. Atribuímos ao Chile o ônus da prova, mas não foram capazes de mostrar que havia um acordo formal. E essa foi a conclusão do Tribunal. Não havia nenhum acordo; portanto, o limite não era paralelo às 200 milhas ou *ad infinitum*, como o Chile defendia. No entanto, demonstrando criatividade e originalidade, o Tribunal estabeleceu o conceito de *acordo tácito* para definir o *status quo* estabelecido pelo Acordo Fronteiriço de 1954 e pelas Notas Diplomáticas de 1968 e 1969. Porém restringiu seu limite para 80 milhas, em conformidade com o critério de pesca registrado na região antes de 1986. Ao traçar uma linha equidistante a partir dessa milha, o Tribunal concedeu ao Peru acesso a 22 mil quilômetros quadrados que haviam estado sob a soberania do Chile e 28 mil quilômetros quadrados, que o Chile pretendia ou que era seu mar presencial ou que eram águas internacionais, e não reconhecia a soberania peruana. No total, ganhamos 50 mil quilômetros de espaço marítimo, equivalente a 75% do solicitado no processo. Dessa forma, incorporamos um vasto espaço marítimo ao nosso domínio e acabamos de estabelecer nossos limites, quase 200 anos após a nossa Independência.

Nem o processo nem a decisão foram fáceis. A elaboração do processo levou mais de um ano. Quanto à decisão, tivemos que desmistificar aquelas “verdades assumidas” havia muito tempo. Durante seis anos, um grupo de profissionais de alto nível, com talento e esforço, produziu um processo impecável. Os peruanos devem se sentir orgulhosos e felizes por imaginar um futuro de paz e de maior integração com o Chile.

NATION **BRANDING** *Revisited*



Jian Wang

Diretor do Centro de Diplomacia Pública da Universidade do Sul da Califórnia (USC)

In my new book, “Shaping China’s Global Imagination: Branding Nations at the World Expo,” I explore the idea of nation branding –what it is and how it works– through the instructive case of the Shanghai World Expo. While the interest is only increasing among nations in applying branding practices in promoting tourism, investment and overall country image, the academic treatment of the subject has been narrow and cursory. This book reflects an effort to provide conceptual clarity and empirical attention to this very issue.

The explicit use of the term “nation branding,” as a subset of place branding, began to enter popular and academic discourses in the mid-1990s. *The New York Times Magazine* featured “nation branding” as one of the notable ideas in 2005. Several authors have subsequently written books on nation-branding practices, and many other publications have frequently mentioned and described the topic in the discussions on soft power and public diplomacy. Still the potential and role of branding in a nation’s communication has often been assumed but not demonstrated.

Clearly, all nation brands were not created equal at the Shanghai Expo. Indeed, different approaches and strategies come into focus at an event like the World Expo, where nations are symbolized through branding practices and resources.

“*The New York Times Magazine* featured “nation branding” as one of the notable ideas in 2005

Conceptually, the study of nation branding sits at the nexus of soft power, public diplomacy and brand communication. Drawing on substantial fieldwork and desk research, the Shanghai Expo project offers

us ways to understand nation branding that is not only conceptually grounded but also practically relevant. Here are several practical lessons that stand out for me.

1. Storytelling as the Foundation

Storytelling with mass appeal is the foundation of this kind of brand communication effort. Shaping perception through branding is less about making good arguments than sharing a compelling and relatable story about a nation’s image. Such storytelling needs to have a clear structure and order and needs to engage the audience’s emotions.

2. Co-creating a Nation Brand

Nation branding is not merely about selling a country or a cultural experience, but to demonstrate how the nation and its communication can enrich its audience’s lives. As shown in the case studies in the book, Expo visitors created their personal narratives with regard to their pavilion experiences. To tell an engaging story is to move away from being self-focused to embracing the possibility of co-creation of nation-brand meaning. Devising



“Conceptually, the study of nation branding sits at the nexus of soft power, public diplomacy and brand communication

such strategies requires a deep understanding of the audience’s motivations and imaginations.

3. Strategic Use of Stereotypes

Given that stereotypes form the basis of our expectations in a communicative context, they should be productively harnessed to draw audience into the story rather than being uniformly jettisoned. Simply presenting the new and less familiar may alienate the audience, thus missing even the opportunity to make a connection, let alone creating any kind of resonance. Much, if not most, of nation branding is about confirmation and reminding. National symbols are familiar representations and offer powerful mental shortcuts to the country. The association and connection established serve as points of departure for the nation to articulate its story.

4. The Importance of Surprise

It is crucial to provide delightful surprises that are thematically relevant. This is especially important for countries that enjoy high awareness and familiarity among their audiences. Ultimately any nation-branding effort is also an educational experience. It is for the audience to learn and appreciate something about other countries. Without providing a spark in the minds of the audience, the communication may be viewed as mundanely familiar, thereby failing to command any attention or interest.

5. Production Values Do Count

The production values of communication increasingly matter. This is a spill-over effect of the ever-rising expectations by the growing global middle

class –young, urban, and tech-savvy– of quality visual presentations and multisensory experiences in other realms of communication. At the Shanghai World Expo, sensory stimulation and spectacular production were crucial factors in effectively presenting a nation brand. High-tech, high-quality production is a function of resources and know-how, which most likely give richer nations an edge over smaller, poorer ones.

6. Don’t Ignore the “Last Three Feet”

Nonetheless, the low-tech approach of human interaction can be equally engaging and powerful when done well. In the case of the Expo, the interaction between visitors and pavilion representatives is an important platform for nations to connect with their foreign audience in a personal way. The challenge is how to make such an approach scalable. This may not require a big budget but could potentially deliver huge impact. Smaller players, in particular, should not overlook this approach.

7. A Transnational Production of Nation Brands

Also noteworthy is the transnational nature of the production of a nation brand in contemporary times. While a World Expo pavilion is spearheaded by a national government, its presentation is often accomplished through a complex web of public-private and transnational partnerships. How to work effectively with multiple partners in a nation-branding endeavour becomes crucial and determines the outcome of the effort.

8. Sustaining the Effort

Finally, given the evolutionary nature of the branding process, a one-off, individualized nation-branding approach is of limited usefulness. As in general branding, nation brands need to be reinforced or revitalized over time. It therefore requires sustained attention and investment. Only in this way can managing a nation’s image become strategic rather than merely tactical.



DIPLOMACIA E Governança Global



Juan Luis Manfredi Professor de Jornalismo da Universidade de Castilla-La Mancha

Jorge Cachinero Diretor Corporativo de Reputação e Inovação da LLORENTE & CUENCA

Mover-se na ficção intelectual da viagem através do tempo como um efeito combinado da leitura pausada, por um lado, do elegante *The Crimean War* (2011) do brilhante historiador inglês Orlando Figes e do seguimento febril, por outro lado, da atual crise na Ucrânia, apenas para citar alguns exemplos, através das fotos da reunião em Genebra entre o Secretário de Estado dos Estados Unidos da América, os ministros das Relações Exteriores da Rússia e da Ucrânia e da alta representante da UE para Assuntos Externos e Política de Segurança distribuídas através da conta do Twitter do primeiro, no início da reunião, ou das posições do presidente do governo da Rússia, Medvedev, através do seu mural do Facebook ou dos planos operacionais do responsável pelo conselho de segurança nacional ucraniano através, novamente, da sua conta no Twitter ou no seguimento em tempo real das notícias emitidas por meio dos canais de socialização da BBC, Russia Today ou CNN, por exemplo, é uma demonstração fascinante para comprovar como o exercício da diplomacia mudou tanto e como o mundo mudou pouco, embora alguns dos atores do conflito atual sejam, obviamente, diferentes daqueles de 150 anos atrás, enquanto muitos dos interesses estratégicos nacionais em jogo permanecem inalterados.

“*A arte da mediação e da representação parece agora mais necessária do que nunca em função da concatenação das mudanças globais*”

E, entre as ironias desse exercício, destaca-se a de que a Páscoa deste ano coincidiu, para o ritual ortodoxo e para o ritual latino, na mesma data em que em 1846, data do início da narração de Figes, com marco febril de tais celebrações coincidentes com Jerusalém de fundo.

Sem dúvida, a diplomacia é a arte da representação, da negociação, da proteção e da promoção dos interesses de um Estado perante terceiros. É uma atividade profissional sólida e tão antiga quanto as relações não só entre as nações, mas também entre as culturas.

A arte da mediação e da representação parece agora mais necessária do que nunca em função da concatenação de mudanças no ambiente. A atual crise tem demonstrado a crescente interdependência econômica e o impacto das relações econômicas internacionais. Surgiram mais e mais atores no cenário internacional. Não apenas os BRIC ou os duplos MIT, mas também cidades, empresas e cidadãos participam do processo de tomada de decisões.

Os mercados são dinâmicos, e o tempo se acelera de tal forma que, para os recém-chegados, surgem oportunidades para alcançar, rapidamente, cargos de liderança.

“A diplomacia em rede requer um questionamento estratégico sobre os recursos, processos e, acima de tudo, valores

Um aspecto fundamental dessa globalização é que os recém-chegados não querem esperar seu tempo histórico, e sim querem alcançar posições de liderança na Europa ou nos Estados Unidos queimando etapas.

Com certeza, a revolução das tecnologias da informação e da comunicação tem contribuído para essas mudanças: deu poderes à cidadania, criou novos atores globais e deixaram de intermediar numerosos processos de interlocução, negociação, influência e tomada de decisões.

Diante desta situação, é hora de pensar em como será desenvolvida a diplomacia do século XXI.

Os Ministérios das Relações Exteriores perderam o monopólio da ação externa, embora seus meios e sua experiência no que diz respeito a esta questão serão ativos essenciais na implantação das estratégias dos Estados. Os diplomatas, que precisarão possuir novas competências profissionais adaptadas ao ambiente digital e competitivo, continuarão com o seu trabalho. Muitas atividades requerem a sua presença e seu contato direto: a atenção consular, a diplomacia convencional, as relações bilaterais, a cooperação para o desenvolvimento, a ação cultural e muitas mais.

Três características surgem no horizonte mais imediato das necessidades do trabalho de representação e influência das nações: o imediatismo, a visibilidade e a interação direta dos cidadãos. A recente crise na Ucrânia, a criação do ZunZuneo em Cuba e o debate sobre a governança global da internet refletem uma nova agenda de atividades diplomáticas, em suma,

um salto qualitativo na diluição das fronteiras e das relações internacionais.

A literatura acadêmica já aceitou a ideia da diplomacia em rede, ou seja, aquela que expande o número de atores e questões próprias da diplomacia e da configuração do poder no cenário internacional.

Existem muitos exemplos para isso: a União Europeia e o Conselho da Europa, mas também a gestão da cooperação para o desenvolvimento, a saúde pública, a mudança climática, a contraespionagem, a promoção dos direitos humanos, a defesa da liberdade de expressão e as relações científicas precisam das redes internacionais.

A diplomacia na rede é aberta por definição, e requer o compartilhamento de interesses mútuos (mais transparência), os instrumentos (parcerias público-privadas), as habilidades (cooperação em vez de imposição) e os procedimentos (fóruns de diálogos, acordos não regulamentares).

Todos os objetivos de política externa podem aproveitar as redes para atingir seus objetivos.

Observamos a rede dos países nórdicos na defesa do seu modelo econômico e cultural. Foi articulada a rede de países que desejam uma melhor governança da internet, com o Brasil e a Suécia à frente. Outras redes diplomáticas procuram compartilhar recursos e reduzir custos, como a estrutura do serviço externo europeu. As Cúpulas Ibero-americanas são um arquétipo das redes de empoderamento, que precisam repensar o seu modelo fechado e abrir passagem a outro mais aberto. E tantos outros exemplos.

Em suma, a diplomacia em rede requer um questionamento estratégico sobre os recursos, processos e, acima de tudo, valores. De uma forma metafórica, são necessárias embaixadas com menos cabos, porém mais conectadas. Porque as relações com a sociedade, em suma, as

redes e o capital social são as verdadeiras fontes de competitividade e de diferenciação; portanto, da liderança no século XXI. Dificilmente, uma representação diplomática isolada do seu ambiente pode gerar valor em um número crescente de questões.

Em contraposição à rede, ainda persiste a diplomacia de clube, que é aquela que representa e negocia a portas fechadas, com outros instrumentos mais precisos ou bilaterais.

As negociações do Quarteto sobre a Síria ou a atividade do Conselho de Segurança das Nações Unidas são bons exemplos disso..

Portanto, não se trata de enfrentar um ao outro, e sim de aproveitar as oportunidades de inovação nas relações diplomáticas. Neste contexto, a diplomacia pública é uma fonte de competitividade e diferenciação.



A diplomacia digital também merece uma menção especial. Provavelmente, porque não existe. O que existe é uma diplomacia que se desenvolve no meio digital e usa a internet e os novos meios de comunicação para atingir seus objetivos.

É interessante para eles, porque a mudança demográfica é lenta, porém definitiva: 45% da população mundial tem menos de 26 anos. Em segundo lugar, porque as redes criaram novos influentes, cuja ação se manifesta por meio de telefones celulares, blogs ou Twitter. Ficar fora dessa conversa online enfraquece as possibilidades. Em terceiro lugar, porque a agenda de questões digitais adquire um perfil geoestratégico cada vez maior. A neutralidade da rede, a proteção dos direitos individuais e a segurança cibernética são questões que requerem uma tomada de decisão. Esses desafios não podem ser ignorados.

A nova diplomacia também gera novas incertezas.

O ambiente tem gerado um dilema insolúvel. O dilema entre a liberdade e a segurança é tão antiga quanto as relações internacionais. O segundo dilema é o que obriga a alcançar o equilíbrio necessário entre transparência e confidencialidade. Os vazamentos, o jornalismo de pesquisa, o empoderamento dos cidadãos e os serviços de inteligência competem pelos mesmos interesses. E isso não combina com a espionagem massiva. O terceiro elemento é a liberdade de expressão. Estamos dispostos a proteger jornalistas que trabalham online contra regimes autoritários? Podemos publicar e republicar caricaturas que, em um país, são ofensivas, e, em outros, são *animus iocandi*? Em sistemas abertos, a crítica é a base da opinião pública. Essa questão nos obriga a escolher entre uma das duas opções e priorizar uma das três variáveis. É uma aporia.

Os sistemas democráticos devem responder com base nos seus valores e adaptar as soluções à complexidade do cenário mundial interconectado.

“Reputação, influência e credibilidade são agora os pilares da atividade diplomática

Seguindo a ideia da diplomacia em rede, os Ministérios das Relações Exteriores têm que aceitar que não podem controlar o tempo e os processos. As hierarquias devem ser combinadas com as virtudes das redes. Se aceitarmos que compartilhar é poder, o Ministério deve se transformar no principal ator dos assuntos e das relações internacionais. E isso diz respeito à atividade e ao poder regulamentar, mas é preciso repartir e redistribuir as responsabilidades e as funções. Navegar na rede isoladamente não faz sentido.

O mesmo pode ser dito dos diplomatas, cuja atividade, atualmente, é mais pública do que nunca. Eles usam o Twitter, estão presentes nas redes sociais e souberam personalizar a atividade internacional. São os novos facilitadores da conversa e são excelentes representantes dos interesses dos Estados perante terceiros. Até agora, no *modelo clube*, conhecíamos as dinâmicas e o âmbito das suas funções. No entanto, agora, é preciso pensar em como continuar com o mesmo trabalho em um ambiente aberto e competitivo.

Existe espaço para a inovação, por meio da ampliação das capacidades de análise e habilidades. Recentemente, o *The Economist* divulgou uma reflexão do embaixador britânico Tom Fletcher: “Poderíamos estar melhor preparados para a primavera árabe se tivéssemos descoberto o hashtag #Tahrir antes?” Esse questionamento reflete bem a necessidade de saber ouvir os novos circuitos de informação.



Reputação, influência e credibilidade são agora os pilares da atividade diplomática. É hora de pensar em como o contato pessoal será reconfigurado, no qual se estabelece a confiança e se demonstra a qualidade dos contatos perante o novo ambiente. Seguindo a expressão afortunada de Edward R. Murrow, nos últimos três pés, jogamos todo o trabalho. E esses últimos três pés têm agora sapatos novos: telefones celulares, redes sociais, fóruns não regulamentares, canais de televisão internacionais e tantos outros desafios.

Em suma, vivemos tempos interessantes para a diplomacia. Como afirmou Cernuda, precisamos passar do desejo para a realidade.

○ **PODER SUAVE:**

A NOVA **Diplomacia** COLOMBIANA



Fernando Carrillo

Embaixador da Colômbia na Espanha

Durante muitos anos, a Colômbia viveu condenada a repetir uma história manchada pelo sangue de centenas de vítimas que sofreram os efeitos da violência, do tráfico de drogas e da criminalidade desenfreada. Hoje, nosso país conseguiu se reinventar e, nutrindo-se dessa criatividade “macondiana”, que o prêmio Nobel García Márquez descreveu com perfeição, a Colômbia está imersa em um círculo virtuoso. As agências internacionais aplaudem os esforços em matéria de crescimento e segurança para o investimento; o compromisso do governo de reduzir a desigualdade permitiu tirar mais de 2,5 milhões de colombianos da pobreza extrema; a inflação diminuiu, enquanto a taxa de emprego aumenta; nossas instituições têm demonstrado que estão fortes o suficiente para lidar com os altos e baixos do dia a dia político e a decisão do presidente, Juan Manuel Santos, de buscar a paz são apenas alguns exemplos dos bons tempos que o nosso país está vivendo. Essas transformações positivas contribuíram, de maneira notória, para uma mudança na percepção do país no exterior.

Começamos com uma década turbulenta na década de 1990 no que diz respeito à ordem pública. Paradoxalmente, enquanto as bombas do tráfico de drogas explodiam, alguns jovens idealistas acreditavam que, com uma nova Constituição, seria possível realizar as primeiras transformações políticas

“*Hoje, nosso país conseguiu se reinventar e, nutrindo-se dessa criatividade “macondiana”, que o prêmio Nobel García Márquez descreveu com perfeição, a Colômbia está imersa em um círculo virtuoso*”

a favor de uma Colômbia pós-moderna. O país deu importantes passos evolutivos no seu sistema político e democrático. A sociedade plural, que nesse momento se reconheceu, permitiu que o nosso país estimulasse um debate vibrante de ideias e posições, que resultaram em uma capacidade efetiva de reforma. Uma sociedade que começou a reconhecer o seu potencial, desenvolver-se livremente, ter

consciência dos seus direitos e estar sempre na vanguarda para defendê-los, fortalecê-los e ampliá-los.

Na primeira década do século XXI, vivemos um processo em que o país começou a recuperar a confiança em si mesmo. As longas crises, motivo pelo qual muitos pensavam que o país não seria mais viável, ficaram para trás. Foi recuperado o controle do território, o Estado está presente em grandes extensões territoriais e foi iniciado um ciclo de crescimento econômico constante, que significa o salto de um país viável para um país promissor, como definido por uma publicação popular.

Este ciclo de recuperação foi vivido na Espanha de uma forma muito especial. Como é natural, os grandes laços históricos e culturais fizeram com que muitos compatriotas escolhessem a Espanha como seu lugar de residência. Esta comunidade, com determinação, honestidade e trabalho, construiu o seu



“A Colômbia atual é uma grande geradora de notícias positivas, os colombianos estão se apropriando da sua nação e estão fazendo com que seja sentida com força no exterior

espaço dentro da sociedade espanhola, e hoje são reconhecidos como potenciais parceiros e trabalhadores muito dedicados.

Esta sociedade colombiana em crescimento nos aspectos cultural, político, econômico, entre outros, torna-se um gerador de boas notícias, de vitórias, de oportunidades e, em geral, de atração de interesses para elementos positivos. O poder suave da Colômbia começa ser vivido com mais força no país. Esse poder suave, que faz parte da chamada “Nova Diplomacia Pública”, está intimamente ligado à sinergia entre a situação interna da Colômbia com o exterior.

As imagens tradicionais do imortal Gabriel García Márquez e Juan Valdez, embaixador por excelência do café colombiano, começam a se somar gols de Falcão e de Bacca, no Sevilla, que fizeram com que muitos espanhóis vibrassem; os ciclistas colombianos estão presentes no ciclismo europeu e fazem sonhar com os grandes e majestosos Andes, Santiago Giraldo, Roberto Farah e Juan Sebastián Cabal, promissores jovens do “esporte branco” no Masters de Madri e no ATP de Barcelona; as músicas de Juanes, Carlos Vives e a dança de quadris da Shakira mostram que, na Colômbia, o talento e a criatividade são abundantes, e para não me estender muito, as multidões de compradores de café Nespresso que saem das lojas com suas sacolas enfeitadas com o chapéu símbolo dos cafeicultores colombianos fazem com que a Colômbia se posicione cada vez melhor na mente de milhões de espanhóis e europeus.

A língua espanhola, que muitos dizem que não foi muito preservada no território colombiano, com cer-

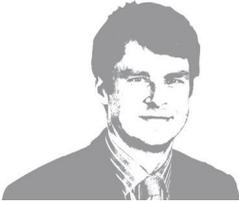
teza, foi um dos motores do posicionamento positivo da Colômbia no mundo. A Colômbia, o país de García Márquez, é o mesmo território de Florentino Ariza e de Milagros la Bella, que um dia saiu voando para o céu. Em um lugar ainda desconhecido foi onde quase fuzilaram o Coronel Aureliano Buendía ou onde o gênio Melquíades chegou todos os anos para mostrar as novas invenções da ciência. É nessa Colômbia de 47 milhões de habitantes que a magia e realidade coexistem, fazendo com que muitos amantes de García Márquez imaginem o inimaginável. Mas a literatura colombiana não é apenas Macondo. Há algumas décadas, começa a surgir com força uma nova geração de escritores talentosos, que narram a violência a partir das vozes das vítimas, como é o caso do magistral livro de Héctor Abad Faciolince “*El olvido que seremos*”. Santiago Gamboa narra suas vivências em Madri, Paris e Nova Deli em livros como “*El síndrome de Ulises*”; Juan Gabriel Vásquez reconstrói o passado em romances como “*Historia secreta de Costaguana*” ou “*El ruido de las cosas al caer*”, e Jorge Franco fala da sua natal Medellín em “*El mundo de afuera*”, romance que recebeu o Prêmio Alfaguara de Romances. Como dizia García Márquez, na Colômbia, já existe uma variedade de autores preparados para assumir o comando de uma nova geração da literatura colombiana.

A Colômbia atual é uma grande geradora de notícias positivas, os colombianos estão se apropriando da sua nação e estão fazendo com que seja sentida com força no exterior. A Colômbia do futuro próximo, a Colômbia do pós-conflito, a Colômbia em paz que é capaz de se reconstruir sobre o arrasado e curar suas feridas apostando em iniciativas de paz e reconciliação, como no município de El Salado, e será uma fonte inesgotável de poder suave da nova Diplomacia Pública, de talento e otimismo. Uma Colômbia que, a partir da literaturas, das salas de aula, da pintura, da música e do esporte, é capaz de repensar e refletir sobre seu passado, presente e futuro em paz.

Seguiremos construyendo el futuro afincado en la confianza, la creatividad y la innovación que nuestra cultura transmite hoy al mundo global.



THE COLLAPSE OF *HIERARCHY* AND THE *New Diplomacy*



Hugh Elliott

Director of Communication at the Foreign and Commonwealth Office

Power isn't what it was - or even where it was. Large institutions such as governments and corporations still wield significant influence, but there is now a very real, well-documented and ongoing shift in power away from states and towards civil society. And if Moises Naim, author of "the End of Power", is right, the very nature of power is being transformed: power is "decaying... easier to gain, harder to use and easier to lose".

From where I sit as Director of Communication in the UK's Foreign and Commonwealth Office, this transformation matters a great deal to how we go about our business. Because power is our business and if power is changing then the fundamentals of diplomacy are changing. Foreign Secretary William Hague described this transformation in a major speech on British Foreign Policy four years ago: "*Relations between states are now no longer monopolised by Foreign Secretaries or Prime Ministers. There is now a mass of connections between individuals, civil society, businesses, pressure groups and charitable organisations which are also part of the relations between nations and which are being rapidly accelerated by the internet.*" Twitter had been launched only four years earlier. The trends in international affairs that Mr Hague identified have accelerated since.

Governments, like big business –and I have worked in both– have entrenched structures and

“*In this new diplomacy, communication is on the front line*”

processes designed to promote, protect and interface with hierarchies that are built of centuries of experience of power. The scaffolding of this hierarchy remains largely intact:

the Chief Executive and Chairman, the Cabinet Minister and senior functionary, the committees and processes that support them. But behind the scenes something remarkable is going on: these hierarchies are collapsing.

To operate successfully in what William Hague calls the "networked world", we are having to adapt, to become more agile and responsive, to build new alliances and new networks at every level, not just at the top.

It is an uncomfortable struggle for some who are used to the old power – and that includes most of my pre-internet generation. Traditionally, success was closely associated with command and control. Now networks are king, and to build those networks we need new systems and skills and a new license for diplomats to operate. In this new diplomacy, communication –our core business– is on the front line.

The internet revolution means that the interdependency between societies and politicians is both immediate and intimate. Hashtags can't change the world on their own, but as #bringbackourgirls has shown, they can drive political action as never be-

“*The Foreign Office encourages social media use as a core skill*”

fore. The new diplomat has to be an excellent and open communicator in the networked world.

So we want our staff to engage in debate and discussion in the networks that matter. That means engaging with our target audiences on their terms – whether Twitter, Facebook, Instagram, Youtube, BuzzFeed (a recent venture for us) or on traditional diplomatic networks. These days the Foreign Office encourages social media use as a core skill and has rules on its use that are both clear and permissive: we must let our staff do their jobs. They don't often get it wrong, and when they do, we don't sack them (well, we haven't yet...), we correct them fairly gently and, as I told our recent annual gathering of ambassadors, encourage them to get on with it.

The results can be impressive. Just look at the debate inspired by our Ambassador to Lebanon last year here¹. Or how our Embassy in Madrid is using social media to communicate to different audiences: it now operates more than a dozen different social media channels, each targeted on a specific audience, ranging from the 14 million Britons who visit Spain every year, through to British companies who want to sell their goods and services in the region of Catalonia. The British Ambassador Simon Manley runs an active Twitter account, and the Embassy also makes high-quality videos that are promoted through Facebook. Traditional newspaper interviews and opinion articles still have their place, but these days they are just one part of a very wide range of activity to reach highly fragmented audiences.

Government-wide, the UK is transforming its digital offering – bringing services together at www.gov.uk and putting quality user experience first and foremost. The FCO has set up a special unit in my directorate to oversee this digital transformation of our organisation, with dedicated training and support. Digital expertise took centre stage at our leadership conference this year, with ambassadors encouraged to empower their teams and lead by example.

And beyond pure communications, the new diplomacy harnesses the networked world behind campaigns that matter. In June 2014, the UK will host the Global Summit to End Sexual Violence in Conflict (#TimeToAct): this is a wide coalition – a global network – of governments and civil society led by William Hague and UN Special Representative Angelina Jolie and united behind a clear objective: to end rape as a weapon of war.

So we see a huge opportunity to harness the creativity and imagination of all our staff – expanding beyond the traditional hierarchy of ministers and ambassadors – to reach new audiences, build better networks, deliver better services. We're on our way – and you can find out more here² – but one thing we know: we have constantly to refresh and renew our efforts, such is the pace of change we are dealing with.

¹ <http://blogs.fco.gov.uk/tomfletcher/2013/11/21/dear-lebanon-an-open-letter/>

² <http://blogs.fco.gov.uk/digitaldiplomacy/>

PERFIL DO EMBAIXADOR NO **FACEBOOK** OU USO **das redes** SOCIAIS NAS RELAÇÕES **diplomáticas**



Adolfo Corujo Sócio e diretor-geral para a Espanha e Portugal da LLORENTE & CUENCA

Pablo Abiad Sócio e diretor-geral da LLORENTE & CUENCA na Argentina

No dia 22 de fevereiro de 2014, às 20h42 (hora da Cidade do México), Enrique Peña Nieto, presidente dos Estados Unidos Mexicanos, comunicou do seu perfil oficial no Twitter a captura de um dos criminosos mais procurados do mundo, Joaquín “El Chapo” Guzmán. Alguns minutos mais tarde, e de forma frenética, os meios de comunicação mais influentes do mundo começaram a comentar a notícia, salientando também a forma que o Chefe de Estado do México havia usado para divulgar uma informação tão relevante.

É assim que as coisas acontecem hoje em dia. Assim como Peña Nieto, outros líderes do continente, como Dilma Rousseff, Cristina Fernández, Juan Manuel Santos e Michelle Bachelet recorrem aos novos canais para manter uma relação direta com a sociedade em que vivem. Por quê? Seus concidadãos os usam no seu dia a dia, as pessoas influentes aproveitam esse espaço para influenciar a opinião pública e a reconfiguração dos meios de comunicação exige procurar formas alternativas para transmitir suas mensagens.

Neste novo modo em que as coisas acontecem, qualquer pessoa interessada em criar laços sólidos com as elites de um país deve considerar as oportunidades oferecidas pela internet. São uma extensão da atividade social. Você vai a uma reunião, uma recepção ou um evento, e apresentam a você atores relevan-

“ *Qualquer pessoa interessada em criar laços sólidos com as elites de um país deve considerar as oportunidades oferecidas pela internet* ”

tes para o seu negócio, você os cumprimenta e trocam cartões e, agora, você pode fortalecer e reforçar esses laços mantendo contato com eles por meio do Twitter, LinkedIn, Facebook, Instagram e de muitas outras formas.

Obviamente, nem todas as pessoas usam a internet, e aquelas que a usam não o fazem da mesma forma. Um bom primeiro passo é verificar. Para fazer isso, é preciso saber que estes espaços existem, que diferenças existem entre eles e como usar suas possibilidades para localizar esses contatos. Essa tarefa exige que nos envolvamos. É impossível nos capacitarmos no uso das redes sem comprometer tempo para usar suas opções, errar e recomeçar.

Encontramos muitas semelhanças entre esta ferramenta e outras que serviram para nos relacionarmos no passado. Digamos, por exemplo, um coquetel. Em primeiro lugar, precisamos saber o que vai acontecer. Conhecer a agenda social de um país é essencial para identificar as ocasiões adequadas para nos relacionarmos. Em segundo lugar, temos que descobrir quem deve comparecer ao evento antes de tomar a decisão de confirmar nossa presença. O terceiro passo é estabelecer nossas metas para não desperdiçar oportunidades. E o quarto passo é conhecer os códigos sociais desse tipo de encontros para que possamos aproveitá-los, colocando em prática nossa habilidade de relacionamento.



A experiência fará com que esses passos sejam feitos cada vez com mais eficiência e eficácia. Por mais formação teórica que tivermos, se não a colocarmos em prática, desconfiaremos dos benefícios da ferramenta e não compareceremos a essas encontros. Algo semelhante acontece com as redes sociais quando não as usamos. Acharmos que é um fenômeno estranho, e nos recusamos a incluí-las no nosso dia a dia.

E a verdade é que, fora aspectos técnicos, em cada rede, existe um protocolo específico que precisamos dominar se quisermos tirar proveito dela. Trata-se de um conjunto de regras que, juntamente com nosso bom senso, nos permite apresentarmos nessas comunidades e construir confiança. Sem o conhecimento de tudo isso, é difícil que pretendamos ser membros e sejamos aceitos de forma igualitária que incentive a empatia.

No entanto, o erro mais comum que as pessoas cometem diz respeito a uma etapa prévia, que consiste em confundir os meios com o fim. Algumas pessoas pensam que as redes só servem para “informar”. Veem os perfis do Twitter como se fossem uma sala de imprensa. Analisam seu sucesso em termos de número de seguidores (em termos clássicos: leitores). Isso faz com que tentem se transformar em líderes de opinião. Seria a mesma coisa que pretender comparecer a uma recepção para ser o seu centro de atenção.

As redes sociais são um ótimo lugar para “ver e ser visto”. São construídas para facilitar o encontro e a convivência entre pessoas que compartilham interesses, valores e crenças. E nossas informações, nossa participação, nossa interação são os meios. O fim deve ser construir e manter relações de confiança com as pessoas que podem influenciar o nosso projeto. Do ponto de vista diplomático, a tecnologia chegou para colocar à disposição dos profissionais uma gama de soluções que, há três décadas, faziam parte dos sonhos das embaixadas e consulados mais avançados.

Em termos gerais, para a embaixada, como sistema:

- **Fornecem informações de contexto de primeira mão:** são fundamentais para compreender as questões que preocupam a sociedade à qual têm que se integrar.
- **Permitem identificar líderes por comunidade e território:** complementam o mapa de influência que deve ser configurado para que a maquinaria das embaixadas se concentre nos seus objetivos. Além disso, ajudam-nos a descobrir como os líderes se posicionam com relação às discussões de que participam.
- **Facilitam a criação e a difusão dos conteúdos:** os recursos multimídia e a estrutura de disseminação viral colocam à sua disposição um sistema de comunicação poderoso. Destaca-se a facilidade com a qual podem ser enlaçadas as informações publicadas pelo seu Ministério pelo resto das embaixadas da rede.
- **Promovem a resposta:** da maneira mais rápida e clara, dão a oportunidade de conhecer a reação que causou as mensagens difundidas. É uma questão de comunicação em si, mas também contribui para melhorar o processo de comunicação.
- **Aproximam seus serviços dos cidadãos:** a mobilidade e a distância não são um problema para estar ao lado dos compatriotas que precisam do seu apoio. O melhor contraste para análise daqueles que, em certo momento, estiverem representados em um país pode ser encontrado nas redes sociais como o Facebook, o LinkedIn e o Google +.

Em termos mais específicos, para o embaixador, representante e porta-voz:

- **São uma boa plataforma para se apresentar em público:** “estar ou não estar” nas redes sociais começa a ser sinônimo de “ser ou não ser”. O

“As redes sociais são um ótimo lugar para “ver e ser visto”

protocolo dos Estados reconhece o verdadeiro valor da representação de um país. No entanto, essa consideração oficial logo contrasta com o exercício pessoal de cada diplomata. O bom ofício da maioria expande o escopo desse reconhecimento para além dos limites do governo que os acolhe.

- **Oferecem um meio de manter contato com pessoas que já conhecem, levando-o para um plano público:** “ver e ser visto”. Em um mundo em que a transparência está ligada à credibilidade, é necessário colocar sobre a mesa aqueles relacionamentos que existem e que são ou podem ser de natureza pública.
- Sem dúvida, também são **desenhadas para conhecer e entrar em contato com outras pessoas relevantes que, de outra forma, não estão ao seu alcance:** certos políticos, pensadores, artistas, jornalistas, profissionais, representantes da sociedade civil, com frequência, usam as redes sociais se manifestar e interagir. Provavelmente, esteja entre os objetivos do embaixador conhecê-los e construir relacionamentos com eles. Para alcançar esse objetivo, são oferecidos muitos serviços online como um reforço a outras vias de atuação mais tradicionais ou menos visíveis.
- **Fornecer atributos na construção da sua figura pública:** cada parte do conteúdo que é comentada, compartilhada, divulgada ou publicada e o próprio fato de ser um usuário ativo das redes sociais configuram uma identidade que é projetada através da internet. Se for usado com honestidade e com um propósito claro, é uma vantagem enorme para a obtenção de confiança.
- **Facilitam o contato do embaixador com seus colegas de profissão ao redor do mundo e seus contatos no seu país de origem:** os em-

baixadores já fazem parte de uma rede. A questão é como aproveitar as novas tecnologias para torná-la mais funcional. Estar informado sobre as novidades que acontecem na rede fornece um sentimento de pertença e reforça o conceito de equipe. Torna mais consistente a adoção de posições. Estimula a inteligência emocional. Ficar sabendo que alguém se tornou pai, escreveu um livro ou participou de uma corrida popular enriquece os relacionamentos para além dos limites profissionais. Quando uma equipe quer influenciar, mudar o estado das coisas, deixar sua marca, deve fortalecer laços, e a distância não pode ser uma barreira.

A internet como fenômeno ajuda no desenvolvimento da função da diplomacia, não altera a sua finalidade nem representa novas responsabilidades.

O mesmo acontece com os líderes políticos, que são mais solicitados a participar de audições e obrigações eleitorais, ou funcionários públicos nacionais ou locais, que devem prestar contas de forma mais ou menos permanente. O “ver e ser visto” pode funcionar como um conjunto de canais para amplificar as mensagens de propaganda, no primeiro caso, ou para melhorar a transparência de uma gestão, no caso da segunda. Não existe uma substância diferente em uma campanha política ou em uma administração pública, e sim ferramentas adicionais para o melhor cumprimento de uma tarefa. O mesmo acontece com a diplomacia.

É óbvio que isso implica mais tarefas, o que requer recursos dedicados para explorar as suas vantagens. Provavelmente, pareça mais natural para os políticos. O exemplo da presidente da Argentina é interessante a este respeito: entre suas várias presenças na internet, sua página pessoal inclui uma carta aos seus partidários intitulada: “Gostaria de poder responder a todos vocês e poder ler tudo o que me mandam”. Aliás, Cristina Kirchner faz isso de uma forma frequente e sistemática com alguns dos seus seguidores no Twitter e no Facebook como parte da gestão da sua comunicação.

Na diplomacia, é a vez do próprio embaixador, que agora requer uma nova maneira de organizar suas prioridades de atuação. Uma vez feito isso, deve se integrar ao dia a dia das redes sociais com a mesma naturalidade. Até conseguir esse objetivo, deve fazer parte das suas atividades principais, pelo fato de serem novas e transcendentais na organização à qual pertence.

Quanto às perguntas frequentes sobre como fazer isso, podemos dizer que:

- **Identidade pessoal vs. identidade corporativa:** as redes sociais colocam as pessoas em contato. Se você quiser aproveitar suas oportunidades, é preciso que as organizações se apresentem por meio dos seus membros. É assim que os governos veem, os partidos políticos, as ONG, as instituições supranacionais, as empresas, etc. As embaixadas não são a exceção. A comunicação interpessoal do líder deve ser feita com o seu próprio nome, não com o seu cargo. Isso significa que é mais eficaz o perfil de quem detém o status de embaixador do que a conta do próprio título “embaixador de...”
- **Diante da mudança do embaixador:** a questão consiste em como a gestão da mudança é feita em outras áreas. Quando um novo embaixador é nomeado para um país, ele também enfrenta o mesmo processo na construção da sua agenda. O recém-chegado deve estabelecer a sua rede de contatos formais e informais. Ele se vê forçado a revalidar, em alguns casos, e a melhorar, em outros, a confiança que muitas pessoas colocaram na entidade. Nas redes sociais, o funcionamento é semelhante.
- **O risco de estar errado:** participar das redes sociais não exige um contínuo posicionamento público sobre todas as questões. Isso é feito por aqueles que querem se tornar líderes de opinião em uma ou mais comunidades. A gestão da reputação na internet depende mais das respostas às perguntas dos seus interlocutores

do que dos conteúdos disseminados diretamente ou das opiniões expressadas por terceiros. Em qualquer caso, a sensação de vertigem é normal. Cada tweet, postagem ou curtida nas redes sociais pode construir ou destruir. Só se aprende a minimizar esse risco se envolvendo em primeira pessoa, por meio do bom senso e de forma progressiva.

- **Uma voz única diante da pluralidade de vozes:** o uso de uma embaixada, como uma empresa ou qualquer outra organização, pode fazer com que as redes sociais façam parte de uma mesma estratégia e estejam em consonância com uma ideia geral de comunicação. Além disso, como cada embaixada é um elo na cadeia das relações diplomáticas de um Estado, as suas decisões não devem estar separadas de uma política geral nesse aspecto.
- **O perfil baixo:** a definição passa por essa pessoa, nas suas funções como embaixador, seja um “considerado seguidor” nas redes daquelas pessoas relevantes com as quais quer e deve manter uma relação de confiança. É possível conseguir isso através da aplicação de diferentes intensidades de uso. Não é necessário possuir um perfil particularmente significativo ou notório.

Em setembro de 2013, a sociedade espanhola difundiu a nomeação do novo embaixador dos EUA no país. James Costos gravou, e a equipe da embaixada difundiu seus cinco vídeos se apresentando, explicando o processo pelo qual haviam chegado àquela posição, informando sua predileção pela Espanha e, inclusive, apresentando o seu cônjuge, o designer Michael Smith. Para fazer isso, publicaram os vídeos no site oficial da embaixada e os difundiram fazendo referência a eles por meio do comunicado de imprensa que informava sobre sua chegada a Madri. Esta forma inovadora deu a ele uma considerável notoriedade pública e mostrou que a mudança também implicava um novo paradigma na comunicação diplomática: direta, pessoal e multimídia.



PRÊMIOS

conseguidos POR UNO



GOLD WINNER
na categoria
Best House Organ



GRAND WINNER
Best of Magazines
Overall Presentation



GOLD WINNER
na categoria *Magazines*
Overall Presentation
Executive



SILVER WINNER
na categoria
Design - Illustration

LLORENTE & CUENCA



A LLORENTE & CUENCA é a primeira consultoria de gestão de reputação, comunicação e assuntos públicos na Espanha, Portugal e América Latina. Conta com **dezesete sócios e 330 profissionais** que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade, com operações dirigidas para o **mundo que fala espanhol e português**.

Atualmente, possui escritórios próprios na **Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, China, Equador, Espanha, México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana**. Além disso, através de empresas afiliadas, oferece seus serviços nos **Estados Unidos, Bolívia, Uruguai e Venezuela**.

A LLORENTE & CUENCA é membro da AMO, a rede global líder em comunicação corporativa e financeira. São também sócios: **The Abernathy MacGregor Group** nos Estados Unidos; **Maitland** no Reino Unido; **Hering Schuppener Consulting** na Alemanha; **Havas Worldwide Paris** na França; **Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten** na Suíça; **SPJ** na Holanda; **Porda Havas** em Hong Kong e Xangai; **Ad Hoc** na Itália; **NBS Communications** na Polônia; **NATIONAL Public Relations** no Canadá; **Hallvarsson & Halvarsson** na Suécia; e **EM** na Rússia. Cada ano, a AMO situa-se no topo do Ranking Global de Assesores de M&A desenvolvido pela **Mergemarket**.

www.amo-global.com



DIREÇÃO CORPORATIVA

JOSÉ ANTONIO LLORENTE
Sócio Fundador e Presidente
jalloriente@llorentycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ
Sócio e CFO
egonzalez@llorentycuenca.com

JORGE CACHINERO
Diretor Corporativo de Inovação
jcachinero@llorentycuenca.com

IBERIA

ARTURO PINEDO
Sócio e Diretor Geral
apinedo@llorentycuenca.com

ADOLFO CORUJO
Sócio e Diretor Geral
acorujo@llorentycuenca.com

Madrid

JOAN NAVARRO
Sócio e Vice-presidente Assuntos Públicos
jnavarro@llorentycuenca.com

AMALIO MORATALLA
Sócio e Diretor Sênior
amoratalla@llorentycuenca.com

JUAN CASTILLERO
Diretor Financeiro
jcastillero@llorentycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (Espanha)
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

MARÍA CURA
Sócia e Diretora Geral
mcura@llorentycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1º
08021 Barcelona (Espanha)
Tel: +34 93 217 22 17

Lisboa

MADALENA MARTINS
Sócia
mmartins@llorentycuenca.com

CARLOS MATOS
Sócio
cmatos@llorentycuenca.com

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)
Tel: +351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO
Sócio e CEO América Latina
aromero@llorentycuenca.com

JOSÉ LUIS DI GIROLAMO
Sócio e CFO América Latina
jldgirolamo@llorentycuenca.com

ANTONIO LOIS
Diretor Regional de Recursos Humanos
alois@llorentycuenca.com

Bogotá

MARÍA ESTEVE
Diretora Geral
mesteve@llorentycuenca.com

GERMÁN JARAMILLO
Presidente Conselheiro
gjaramillo@llorentycuenca.com

Carrera 14 # 94-44. Torre B - of. 501
Bogotá (Colômbia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

PABLO ABIAD
Sócio e Diretor Geral
pabiad@llorentycuenca.com

ENRIQUE MORAD
Presidente Conselheiro para o Cone Sul
emorad@llorentycuenca.com

Avenida Corrientes 222 - piso 8. C1043AAP
Cidade Autônoma de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

LUISA GARCÍA
Sócia e CEO Região Andina
lgarcia@llorentycuenca.com

CAYETANA ALJOVÍN
Gerente Geral
caljovin@llorentycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420 - piso 7
San Isidro - Lima (Peru)
Tel: +51 1 2229491

México

JUAN RIVERA
Sócio e Diretor Geral
jriviera@llorentycuenca.com

Bosque de Radiatas #22 PH 7
05120 Bosques de las Lomas (México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

JAVIER ROSADO
Sócio e Diretor Geral
jrosado@llorentycuenca.com

Av. Samuel Lewis, Edifício Omega - piso 6
(Panamá)
Tel: +507 206 5200

Quito

CATHERINE BUELVAS
Diretora Geral
cbueivas@llorentycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero
Edifício World Trade Center - Torre B - piso 11
Distrito Metropolitano de Quito (Equador)
Tel: +593 2 2565820

Rio de Janeiro

JUAN CARLOS GOZZER
Diretor Geral
jcgozzer@llorentycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801
Rio de Janeiro - RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

JOSÉ ANTONIO LLORENTE
Sócio Fundador e Presidente
jalloriente@llorentycuenca.com

Alameda Santos, 200 - sala 210
Cerqueira Cesar. SP 01418-000 (Brasil)
Tel: +55 11 3587 1230

Santiago de Chile

CLAUDIO RAMÍREZ
Sócio e Gerente Geral
cramirez@llorentycuenca.com

Avda. Vitacura 2939 Piso 10. Las Condes
Santiago de Chile (Chile)
Tel.: +56 2 24315441

Santo Domingo

ALEJANDRA PELLERANO
Diretora Geral
apellerano@llorentycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora - planta 7
Santo Domingo (República Dominicana)
Tel: +1 809 6161975

PRESEÇA NA REDE

 Web corporativa
www.llorentycuenca.com

 Twitter
<http://twitter.com/llorentycuenca>

 Slideshare
www.slideshare.net/llorentycuenca

 Blog corporativo
www.elblogdellorentycuenca.com

 Facebook
www.facebook.com/llorentycuenca

 Idéias Centro
www.dmasilllorentycuenca.com

 YouTube
www.youtube.com/llorentycuenca

 Revista UNO
www.revista-uno.com.br

 LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

WWW.REVISTA-UNO.COM.BR

