

O diplomata no século XXI

**Continuidades e mudanças na prática diplomática face às
transformações tecnológicas - o caso português**

Maria Joana da Costa Afonso Lino Gaspar

Orientador: Doutor Nuno Canas Mendes

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Relações Internacionais

Lisboa
2020

O diplomata no século XXI. Continuidades e mudanças na prática diplomática face às transformações tecnológicas – o caso português.

Maria Joana da Costa Afonso Lino Gaspar

Orientador: Doutor Nuno Canas Mendes

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Relações Internacionais

Júri:

Presidente:

- Doutora Andreia Mendes Soares e Castro, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais:

- Doutor Nuno Gonçalo de Carvalho Canas Mendes, Professor Associado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de Orientador;

- Licenciado Mário Godinho de Matos, Professor Auxiliar Convidado da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, na qualidade de especialista de mérito reconhecido.

Lisboa
2020

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS

INTRODUÇÃO

I. TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E DIPLOMACIA: UMA INTERPRETAÇÃO PELA LENTE DO CONSTRUTIVISMO

1. Enquadramento no âmbito do construtivismo

2. Emergência de uma teoria da diplomacia

3. Evolução do conceito de diplomacia

4. Enquadramento metodológico

4.1 Revisão de literatura

4.2 Observação participante

4.3 Entrevista

II. ALTERAÇÕES À PRÁTICA DIPLOMÁTICA NO SÉCULO XXI PELA ÓTICA DAS FUNÇÕES – CASO DA DIPLOMACIA PORTUGUESA

1. Representar

1.1 Representação formal

1.2 Representação informal

1.3 Imagem

2. Proteger

2.1 Tipos de proteção

2.2 Proteção na era digital

3. Negociar

3.1 Tipos de negociação

3.2 Condicionantes da negociação moderna

4. Informar

4.1 Comunicação formal

4.2 Comunicação informal

5. Promover

5.1 A diplomacia pública

5.2 Utilização de redes sociais

III. O PERFIL DO DIPLOMATA

1. Características psicológicas

1.1 Adaptabilidade

1.2 Resiliência

1.3 Relacionamento interpessoal

1.4 Motivação

2. Competências técnicas

2.1 Académicas

2.2 Linguísticas

2.3 Informáticas

CONCLUSÃO

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

Anexo 1 Tabelas De Análise De Conteúdo

Anexo 2 Transcrições De Entrevistas

AGRADECIMENTOS

Voltar a estudar 23 anos depois de ter terminado a licenciatura não foi fácil. Inicialmente, o entusiasmo é grande por poder voltar a ler, a aprender, a descobrir que o que venho fazendo na prática diária do exercício da minha profissão foi teorizado, desenvolvido, valorizado. Podia dizer que o meu trabalho me obriga a manter-me a par das últimas teorias sobre diplomacia, sobre o desenvolvimento do pensamento académico que enquadra a minha profissão. Mas não é verdade. A minha vida enquanto diplomata desde 1998 até aos dias de hoje foi uma sucessão de correrias e de urgências a que era preciso acudir. E não é só a minha vida que é assim, é a de todos os diplomatas portugueses. Somos poucos para as ambições de política externa que o país tem. Para existir sucesso com poucos recursos – na gíria habitual “fazer omeletes sem ovos” – esticam-se ao máximo os recursos existentes. Não é uma queixa, é uma constatação.

O desenvolvimento profissional de uma carreira que começou quando eu tinha apenas 23 anos ocorreu em paralelo com as etapas normais da vida pessoal, o crescimento da família, o apoio aos filhos. Para uma mulher diplomata, digam o que disserem sobre “os dias de hoje”, isso obriga a esticar ainda mais outro recurso precioso que é o tempo.

Confirmo, assim, que durante 23 anos não voltei a olhar para os livros. Fui aprofundando certos aspetos da política externa portuguesa com que precisava de trabalhar para as funções que exercia no momento. Até à assinatura do Tratado de Lisboa especializei-me em assuntos europeus, depois aprofundei conhecimentos sobre a proteção consular e até escrevi um Manual de Prática Consular onde organizei “tudo o que quer saber, mas nunca ousou perguntar” sobre assuntos consulares e nos entretantos tive de saber o suficiente sobre conflitos congelados para trabalhar na Presidência Portuguesa da OSCE, de toda a política externa francesa enquanto estive em posto em Paris, e de como gerir uma “PME” no Consulado Geral em Londres. Isto é o percurso normal de um diplomata português: somos poucos, por isso somos especialistas-generalistas em quase tudo.

Chegou, porém, uma fase da vida e da carreira em que foi possível parar para pensar, ler, refletir sobre o quanto mudou a diplomacia desde que entrei no Ministério dos Negócios Estrangeiros português. Surgiu assim o entusiasmo por redescobrir a minha profissão do ponto de vista teórico e conceptual. Afinal, o que é que fazem os diplomatas? É uma questão que me colocam frequentemente e que não era fácil de responder.

A decisão de voltar à “minha” universidade não foi automática. O curso de Relações Internacionais no ISCSP, quando o frequentei, sendo o único que existia em Lisboa, não era particularmente moderno nem alinhado com a atualidade do pensamento académico. Mas quis o destino que lá voltasse e tivesse sido tão bem acolhida que outra escolha não faria sentido.

O principal agradecimento destina-se ao meu orientador, o Professor Doutor Nuno Canas Mendes, que com infinita paciência ouviu o meu entusiasmo com conceitos, teorias e projetos - todos há muito descobertos e analisados - sem me desmotivar nem fazer sentir totalmente ignorante. Pelo contrário, a sua forma de orientar com sugestões suaves e enquadramentos sucintos, mas muito certos, ajudou-me a descobrir o caminho da novidade necessária a um projeto académico. Sem o apoio inestimável do Professor Canas Mendes teria sido muito difícil encontrar a ligação entre a teoria – que me faltava totalmente – e a prática - de que tenho sobeja fartura. Quando me licenciiei só aprendíamos duas teorias das relações internacionais: a realista e a idealista. Descobrir a profusão de escolas de pensamento e compreender qual a que se enquadrava melhor no ponto que eu pretendia provar – de que a diplomacia evolui e adapta-se em permanência ao momento em que vive, alterando-se as suas práticas, mas não a sua essência – foi um grande desafio que só o apoio do Professor Canas Mendes me permitiu ultrapassar.

Este trabalho não teria qualquer novidade académica se não fosse pelo estudo de caso da diplomacia portuguesa que aflorou. Tal só foi possível devido à qualidade, a originalidade, e a amizade dos 10 colegas diplomatas que entrevistei, e a quem penhoradamente agradeço o tempo que me dispensaram.

Agradeço também ao meu Pai, pela bibliografia sugerida e as correções concetuais, à minha Mãe, pela ajuda com a análise de conteúdo e a revisão do texto, ao Zé, pelo apoio nas transcrições das entrevistas, e aos meus filhos, João Maria e Madalena, por serem a minha força.

INTRODUÇÃO

A diplomacia é uma das mais antigas profissões do mundo, tão antiga quanto a existência de relações entre grupos humanos exigiu negociação de interesses e competição por recursos. O princípio de não matar o emissário do campo oposto antes de este entregar a sua mensagem deverá ter aparecido como óbvio até para os primeiros Homens. Sem precisar de remontar aos princípios da História, referindo-nos apenas ao que é conhecido sobre as relações entre Atenienses e Espartanos, depois entre Roma e o seu Império, passando pela Idade Média e o Renascimento que assistiu à criação das primeiras embaixadas permanentes, até chegar ao Congresso de Viena de 1815 que definiu a diplomacia como uma carreira profissional, verifica-se que a diplomacia assumiu formas diferentes, adaptando-se às evoluções da História.

O início do século XXI marcou o início de uma evolução tecnológica muito rápida, sobretudo no domínio das comunicações e da digitalização dos instrumentos de trabalho, que marca também uma mudança no exercício das funções diplomáticas. Como referia o Embaixador Fernando d'Oliveira Neves: “Desde que as longas e refletidas cartas manuscritas que os Embaixadores enviavam aos seus soberanos foram ultrapassadas pelo telegrama e depois, numa aceleração estonteante, pelo telex, fax e correio eletrónico, enquanto por seu lado, o vapor, o comboio e o avião tornaram mais fáceis e rápidas as deslocamentos físicos, foram-se alterando os métodos da atividade diplomática, ao ponto de a sua morte ter sido repetidas vezes anunciada. Mas não se alterou a essência da diplomacia, que se adaptou à realidade e se manteve como meio privilegiado das relações entre Estados” (Neves, 2014).

Esta é uma tendência consensualmente reconhecida entre os autores que se debruçam sobre as relações internacionais. Num recente estudo, o Embaixador Volker Stanzel, Vice-Presidente do Conselho Alemão de Política Externa, impressiona-se com as mudanças fundamentais a que a diplomacia tem sido sujeita no século XXI, nomeadamente os desenvolvimentos técnicos como a digitalização, afetam o trabalho do diplomata; o aumento do número de atores internos e externos cuja atividade implica (ou constitui uma forma de) diplomacia; a maior sensibilidade do público para questões de política externa procurando influenciá-la através das redes sociais e outras plataformas; a progressão das interações entre Estados, governos e outros atores internos influencia a

capacidade da diplomacia agir de forma legítima e eficaz; e, finalmente, os próprios diplomatas não precisam necessariamente dos mesmos atributos que anteriormente. (Stanzel, 2018, p. 5).

O relatório *Diplomacy in the Digital Age*, do Instituto holandês de relações internacionais, acrescenta que esta mudança afeta o coração das funções básicas da diplomacia, incluindo a negociação, a representação e a comunicação e que os diplomatas estão num processo de ajustamento dos hábitos “analógicos” e a tentar encontrar a sua voz numa nova esfera de informação (Melissen & Hocking, 2015, p. 9).

Este trabalho pretende analisar a forma como as transformações tecnológicas dos últimos 20 anos, que originaram a atual era das comunicações, afetaram a prática diplomática. Assim sendo, a pergunta de partida a que esta dissertação procura responder é a seguinte: “confrontando as funções tradicionais da diplomacia tal como definidas na Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas de 1961 e as recentes transformações tecnológicas, quais as funções e o perfil do diplomata do século XXI?” Incluindo uma sub-pergunta sobre o caso português: “e como as mesmas se podem observar no caso português”.

Para esse efeito, começamos por definir as funções dos diplomatas com a ajuda da Convenção de Viena que é, citando o Diretor do Instituto Diplomático, Embaixador José de Freitas Ferraz, no lançamento da obra *Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas comentada* (18 de novembro de 2020¹), “a bengala e a Bíblia dos diplomatas”. As funções da missão diplomática são elencadas no artigo 3º da referida Convenção: a) Representar o Estado acreditante perante o Estado acreditador; b) Proteger no Estado acreditador os interesses do Estado acreditante e dos seus nacionais, dentro dos limites estabelecidos pelo direito internacional; c) Negociar com o governo do Estado acreditador; d) inteirar-se por todos os meios lícitos das condições existentes e da evolução dos acontecimentos no Estado acreditador e informar a esse respeito o governo do Estado acreditante; e) Promover relações amistosas e desenvolver as relações económicas, culturais e científicas entre o Estado acreditante e o Estado acreditador.

Assim, os objetivos deste trabalho serão: em primeiro lugar, confrontar as funções da diplomacia com as exigências contemporâneas em face das transformações ditadas pela

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=fYFtSOXqP5I>

transformação tecnológica na base da atual era das comunicações, ligando-as à forma como os diplomatas portugueses exercem essas funções e ao modo como percecionam as alterações ao exercício da sua profissão; em segundo lugar, discutir, com base no que for analisado e nas entrevistas aos diplomatas portugueses, as características pessoais e as competências técnicas necessárias ao diplomata moderno.

Para isso será necessário começar por apresentar cada uma das funções – representar, negociar, informar, proteger e promover -, explicar em que consistem e de que forma a sua prática se alterou. As revoluções das comunicações e das tecnologias de informação transformaram uma profissão tradicionalmente conhecida pelo seu ritmo compassado e longos relatórios. O mundo do século XXI, com canais de televisão informativos em ciclos de 24h, redes sociais como o Twitter e o Facebook, e tecnologia que promove a difusão das comunicações globais instantâneas alteraram radicalmente o ritmo da diplomacia e acrescentaram novas formas de a praticar.

No que respeita à função de representar, assiste-se a uma limitação dos poderes de plenipotenciário atribuídos ao Embaixador, já que em poucos instantes este poderá receber instruções do poder político; a facilidade com que os agentes políticos passaram a poder viajar e a encontrar-se diretamente com os seus homólogos, pode levar a pensar-se numa dispensabilidade dos diplomatas enquanto mediadores. Sobre a função de informar e comunicar, o enorme volume de informação que circula e a multiplicidade de fontes disponíveis, exige do diplomata um trabalho de seleção e de análise aprofundada da informação antes de a transmitir para a capital. A mais valia da informação diplomática tem de ser cuidadosamente trabalhada de forma a não perder relevância e evitar diluir-se no caudal de informação nunca lida. A forma de informar e a utilização de canais informais como o e-mail ou o *WhatsApp* para a gestão do trabalho quotidiano confronta-se com a perda de registos importantes para o estudo futuro da política externa, que a comunicação formal assegurava. A função de negociar também se revela alterada: a velocidade das comunicações encurtou o tempo permitido a uma negociação e as pressões exercidas pelas opiniões públicas e pelos media podem por vezes levar a uma precipitação na negociação, passando a assegurar o mal menor em vez do bem maior na escala de interesses em jogo. A função de proteção foi outra que cresceu em importância com a globalização e a facilidade de circulação a nível mundial, exponenciando a quantidade de cidadãos expatriados ou em trânsito por países terceiros a necessitarem de apoio consular

das suas autoridades diplomáticas. Finalmente, a função da promoção veio dar origem à diplomacia pública, à diplomacia económica, à diplomacia cultural e aos restantes adjetivos que se pretendam colocar após a palavra diplomacia. A era das comunicações potenciou um desenvolvimento de todos os “tipos” de diplomacia, mas aquele que encerra maior novidade é a diplomacia pública, vista como uma forma de relacionamento diplomático com a sociedade. Os Ministérios dos Negócios Estrangeiros e os postos diplomáticos no exterior passam a ser produtores de informação, utilizando os media e as redes sociais para promover objetivos de política externa. A diplomacia alargou o leque de interlocutores das embaixadas a empresas e confederações empresariais, instituições de ensino e culturais, *Think Tanks*, ONGs, operadores turísticos e membros ativos da sociedade civil com o objetivo de promover a imagem do país, criando o chamado *Nation-branding*, isto é, a marca do seu país.

A revisão da literatura assumirá, nesta parte do trabalho, uma centralidade. As evidentes alterações no campo dos atores diplomáticos, dos temas abordados pela diplomacia e dos métodos de negociação desde o início do século XXI tem motivado inúmeros trabalhos de relevo que contrariam a ameaça de morte que recaiu sobre a diplomacia. Nos últimos vinte anos multiplicaram-se os centros de pensamento em relações internacionais. Em 1997, a única licenciatura oferecida por uma universidade pública em Lisboa era a do ISCSP, em 2020 existem 4; os *Think Tanks*, quase inexistentes no século XX atualmente proliferam em todas as universidades. Saindo do panorama nacional, verifica-se na maioria dos países a existência de centros de análise e prospetiva em diplomacia e relações internacionais que já não se limitam ao *Council of Foreign Relations* ou ao *Royal Institute for International Affairs*. Destacam-se, pelo enfoque particular que atribuem ao estudo das mudanças na diplomacia, o Instituto holandês de Relações Internacionais (*Clingendael*), a revista *The Hague Journal of Diplomacy*, a Universidade de Oxford cujo departamento de diplomacia pública tem produzido muito conhecimento nesta área, entre os quais os volumosos *Oxford Handbook of Modern Diplomacy* (Cooper, Heine, & Thakur, 2013) e a reedição centenária do clássico *Satow's Diplomatic Practice* de Sir Ernest Satow (Roberts, 2017). A escola francesa de *SciencesPo* publicou em 2018 um *Manuel de Diplomatie* (Balzacq, Charillon, & Ramel, 2018).

Também a produção científica em Portugal tem conhecido importantes desenvolvimentos. Destaca-se a obra do Embaixador Paulouro das Neves, *Rituais de*

Entendimento (Paulouro das Neves, 2016), mas também a muito recente edição da *Convenção de Viena sobre Relações Internacionais comentada* (Galvão Teles, 2020).

O estudo sobre a forma como a diplomacia evolui, adaptando-se aos tempos, não é novo. Vários autores o têm feito, como os acima citados. Assim, de forma a conferir relevância e originalidade académica a este tema de enquadramento, o presente trabalho propõe-se refletir sobre as consequências da evolução tecnológica da era das comunicações em cada uma das funções diplomáticas, do ponto de vista do diplomata português. Para tal contribuem as entrevistas realizadas a diplomatas portuguesas, que transmitem a perceção sobre a forma como cada um, consoante a sua idade, género e posição na carreira encara as adaptações necessárias à forma de exercer a sua profissão.

O exercício de uma qualquer profissão não é independente das características daqueles que a exercem. A diplomacia, pela sua especificidade, exige um perfil de personalidade bastante particular, com foco na adaptabilidade, flexibilidade e polivalência. O estudo das alterações à prática diplomática não poderia, pois, deixar de fora uma análise sobre as características psicológicas e competências técnicas exigidas ao diplomata moderno. Assim, como segundo objetivo deste trabalho, teremos a reflexão sobre as características essenciais do diplomata do século XXI para lhe esboçar um perfil no confronto entre a sua versão mais tradicional e a contemporânea, condicionado pelas transformações tecnológicas.

A análise fundamentalmente empírica que este trabalho pretende desenvolver, não teria base de sustentação sem um enquadramento teórico adequado. Analisado o espectro teórico das relações internacionais, e na (ainda) ausência de uma teoria da diplomacia, a escola Construtivista surge como a perspetiva que melhor se adapta. A escolha do Construtivismo, mais do que refletir tendências recentes ou modas teóricas ou a ultrapassagem do embaraço do ecletismo, espelha a necessidade de aprofundar os estudos diplomáticos e o próprio desenvolvimento de uma teoria diplomática ainda embrionária. Com efeito, a formulação construtivista baseia-se na ideia de que a socialização nas relações internacionais - de que a diplomacia é um veículo fundamental - potencia interações e contribui para um diálogo intersubjetivo de que resultam constantes reformulações identitárias. Neste sentido, a visão dinâmica do Construtivismo oferece

uma chave de entendimento estimulante para uma prática hoje muito sujeita a mudanças e a um alargamento semântico curioso (a atrás referida diplomacia 'adjetivada').

Sendo inerente à diplomacia a construção de um diálogo, seja via relações entre Estados, organizações internacionais, organizações não-governamentais ou indivíduos, questões tão amplas quanto culturas organizacionais, inércias burocráticas, lutas corporativas, opiniões públicas e ciclos eleitorais, rondas negociais, entre tantas outras, estão ancoradas num pressuposto - que o realismo clássico ou o institucionalismo liberal mais dificilmente acolhem - que é a dinâmica de mudança nos limites e parâmetros da diplomacia 'tradicional'. É por isto que - tratando-se de entendimentos partilhados, combinados, concertados, definidos por interesses e identidades - que a frase do principal teórico do Construtivismo, Alexander Wendt, "anarchy is what states make of it" (Wendt, 1992) surge inspiradora para o estudo que aqui se apresenta, convocando diplomacia e diplomatas, adaptados às exigências do tempo, para o papel de agentes de aproximação.

I. TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E DIPLOMACIA: UMA INTERPRETAÇÃO PELALENTE DO CONSTRUTIVISMO

1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A análise e compreensão da evolução do conceito de diplomacia e do papel do diplomata deve ser enquadrada na Teoria das Relações Internacionais. A escolha do Construtivismo em detrimento de outras escolas teóricas, parece ser a mais adequada, pelo menos enquanto não se desenvolve uma teoria da diplomacia.

O Construtivismo preocupa-se essencialmente com o papel das ideias, das identidades e das normas nas relações internacionais. O seu ponto de partida é que as relações internacionais são uma construção social em mudança permanente. O grande argumento do construtivismo consiste na demonstração de que todas as variáveis relevantes das teorias das relações internacionais – poder militar, transações económicas, instituições internacionais ou preferências domésticas – não são apenas importantes por serem factos materiais objetivos, mas, principalmente, por terem determinados significados sociais e singulares interpretações ideacionais intersubjetivas (Mendes, 2019).

Para o construtivismo, os factos e a realidade não são separáveis de uma construção intersubjetiva e social. Deste modo, não é possível explicar a existência de factos totalmente objetivos e exteriores às observações humanas. Isto significa que o mundo político não é uma realidade física e material independente da interpretação humana. Para o construtivismo, a realidade é intersubjetiva – é o que as crenças partilhadas dos atores fazem dela (Adler, 1997) (Katzenstein, 1996).

Neste sentido, para o construtivismo os principais focos de análise das relações internacionais devem ser a cultura política e social que definem os interesses de segurança nacionais (Katzenstein, 1996), as identidades e as normas que formam as comunidades de segurança (Adler & Barnett, eds, 1998), e influenciam e condicionam o comportamento dos atores nas relações internacionais, nomeadamente a observação e explicitação do fenómeno do *entendimento partilhado* relativamente aos problemas, agendas e comportamentos adequados a desenvolver perante o jogo da política internacional (Mendes, 2019).

O construtivismo configura, assim, o enquadramento mais adequado para compreender a política internacional contemporânea e como as mudanças sociais relacionadas com a revolução tecnológica e a era das comunicações condicionam a forma como os diplomatas, agentes das relações internacionais, alteraram o exercício das suas funções.

Ao contrário do realismo, o construtivismo sublinha que a mudança nas relações internacionais não resulta apenas da alteração de fatores materiais, mas antes, e sobretudo, de fatores ideacionais, sociais e normativos.

Os construtivistas reconhecem que o sistema internacional é, por natureza, anárquico. Isto significa que não existe nada – nenhuma regra imutável ou condicionante material inalterável - que governe as relações entre Estados. Esta ideia foi avançada por Alexander Wendt (Wendt, 1992) argumentando que a anarquia é aquilo que os Estados fizerem dela, isto é, a anarquia pode ser interpretada de formas diferentes dependendo do significado que a cultura política dominante dos Estados lhe atribui num determinado período histórico: antes dos tratados da Vestfália, os Estados consideravam-se como inimigos, numa "anarquia hobbesiana"; depois, o reconhecimento diplomático dos Estados tornou possível uma "anarquia lockeana", em que os Estados eram rivais; no nosso tempo, nomeadamente nas relações entre as democracias pluralistas, a "anarquia kantiana" descreve as relações entre os Estados como amigos.

A natureza anárquica do sistema internacional e a possibilidade de a moldar implica a existência de tipos diferentes de relações entre Estados que oscilam entre a amizade e a inimizade. O tipo de relação existente entre os Estados leva à formação de perspetivas diferentes na forma como as suas componentes materiais são encaradas. Wendt dá um exemplo simples para compreender o Construtivismo no dia a dia da política internacional: na perspetiva dos EUA, as 500 armas nucleares detidas pelo Reino Unido não representam uma ameaça, mas as 5 armas nucleares que a Coreia do Norte possui, são-no. O problema não são as armas, mas sim a relação que os países mantêm entre si (e que é mutável e evolutiva) (Wendt, 1992).

A formulação construtivista baseia-se na ideia de que a socialização nas relações internacionais - de que a diplomacia é um veículo fundamental - potencia interações e contribui para um diálogo intersubjetivo de que resultam reformulações identitárias

determinantes para a definição dos interesses dos Estados. Neste sentido, a visão dinâmica do Construtivismo oferece uma chave de entendimento estimulante para compreender a diplomacia como uma prática sujeita a mudanças e como um agente das mudanças na política internacional.

Na medida em que os diplomatas são instrumentos de execução da política externa definida ao nível dos Estados, e que devem ser promotores do melhor conhecimento recíproco entre Estados, afigura-se poder afirmar-se que o diplomata é um agente central na compreensão das identidades, dos valores e dos interesses de cada Estado e que a sua ação se torna fundamental para compreender a forma e as motivações da evolução ou alteração da identidade de um Estado que condiciona a definição dos seus interesses que, por sua vez, pode (ou não) levar à alteração da relação de amizade ou inimizade que os Estados mantêm entre si.

O Construtivismo fornece, assim, uma nova lente de análise sobre a interação entre Estados e oferece uma explicação alternativa mais pertinente do que as outras teorias das relações internacionais para compreender a evolução da política internacional contemporânea. Trata-se de uma teoria holística, que consegue integrar as ideias, as normas e os interesses que condicionam o comportamento dos Estados e a política internacional

É por isto que - tratando-se de entendimentos partilhados, combinados, concertados, definidos por interesses e identidades - que a acima referida frase de Alexander Wendt, "anarchy is what states make of it" surge inspiradora para o estudo que aqui se apresenta, convocando diplomacia e diplomatas, adaptados às exigências do tempo, para o papel de agentes de aproximação.

2 EMERGÊNCIA DE UMA TEORIA DA DIPLOMACIA

A diplomacia tem-se caracterizado por uma ausência de teorização, diluída no campo de estudos das relações internacionais e da ciência política. A teoria deveria permitir analisar, descrever e explicar o que é a diplomacia e como é que esta funciona tanto no longo prazo como no quotidiano. A teoria também poderá propiciar uma reflexão, por parte dos próprios diplomatas, sobre as suas práticas comparadas com as de outros no espaço e no tempo. A teorização da diplomacia pode assim servir para explicitar melhor

as relações entre os estudos diplomáticos e outros ramos das relações internacionais. (Balzacq, Charillon, & Ramel, 2018, p. 15)

Não obstante, muito poucos autores se têm debruçado sobre a conceção teórica da diplomacia. Entre estes destacam-se G. R. Berridge e Paul Sharp. Na obra *Teoria Diplomática das Relações Internacionais*, Paul Sharp argumenta que é possível identificar uma tradição diplomática do pensamento internacional. Conclui que esta tradição decorre da ação dos diplomatas e daqueles que agem enquanto tal; quando os povos se encontram, começam a descobrir-se uns aos outros e decidem manter-se em contacto, através de um processo de reencontros que mantém as suas identidades separadas. Argumentando que as relações entre povos não são apenas diferentes e difíceis, mas também inevitáveis e desejadas, tornou-se necessário estabelecer um conjunto de práticas para as gerir. A segunda tradição que Sharp inferiu para o desenvolvimento da sua teoria da diplomacia é a de que o entendimento que os povos têm do mundo é distinto entre si; é dessas perceções distintas e da tentativa de uns submeterem outros à sua visão do mundo que surgem os conflitos, evitados pela necessidade de coexistência pacífica trabalhada pelos diplomatas (Sharp, 2009, pp. 293-294).

Berridge tem várias publicações relevantes, entre as quais um *Dictionary of Diplomacy* (Berridge & James, 2003) e uma sucinta resenha histórica sobre o pensamento nesta área intitulado *Diplomatic Theory from Machiavelli to Kissinger* (Berridge, Keens-Soper, & Otte, 2001). Nesta última obra, os autores selecionam nove personalidades relevantes na área da diplomacia, uma por cada século desde o Renascimento. Da análise feita às conceções defendidas por cada uma, surge uma constante: o reconhecimento de que mesmo os Estados mais poderosos não conseguem atingir os seus fins apenas através da força. Nesse sentido, a diplomacia é vista com um importante instrumento de política externa. Um bom serviço diplomático pode, assim, proporcionar ao Estado um significativo aumento do seu poder e influência. Maquiavel é um dos que expressa este ponto de vista na admiração pelos fundos despendidos pelo Duque Valentino em emissários (Berridge, Keens-Soper, & Otte, 2001, p. 3).

As questões que ocuparam os teóricos da diplomacia até ao século XVIII eram de ordem sobretudo moral e formal, a saber: devem os diplomatas manter sempre as promessas que fazem a governos estrangeiros? O que é um Embaixador? Que tipo de pessoa deve ser

enviada para determinada corte estrangeira? Em que termos se podem justificar os privilégios e imunidades dos diplomatas? Que princípios morais devem regular a conduta do Embaixador? As embaixadas permanentes são ou não úteis? (Berridge, Keens-Soper, & Otte, 2001, p. 2) A maioria destas questões ficou resolvida primeiro durante o Congresso de Viena de 1815 e depois na Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas de 1961.

Atualmente, o estudo sobre diplomacia moderna depara-se com outro tipo de questões, em particular a dificuldade de limitar, por um lado, o objeto e, por outro, os atores que podem ser qualificados como diplomáticos, num sistema internacional que assiste à multiplicação de ambos.

Um grupo de autores que pode ser considerado mais conservador, como Nicolson (Nicolson, 1939, p. 4) e Berridge (Berridge & James, 2003, p. 68), defendem que apenas os Estados e as relações de poder entre eles podem ser considerados como atores e objeto da diplomacia, assim, a diplomacia deve ocupar-se apenas da chamada “alta política”. Outros, mais impressionados pelas mudanças da atualidade, discordam desta perspetiva, considerando que a diplomacia tem uma aplicação muito mais extensa do que as relações entre Estados e cobre igualmente, pelo menos, as relações económicas, comerciais e culturais. Nesta perspetiva, o número de atores implicados ultrapassa o quadro da diplomacia tradicional dominada por diplomatas mandatados por Estados (Balzacq, Charillon, & Ramel, 2018, p. 15).

3 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE DIPLOMACIA

O termo diplomacia consolida-se apenas no fim do século XVIII e indica o conjunto de atividades e práticas relativas às negociações entre Estados, por intermédio de representantes mutuamente reconhecidos (Paulouro das Neves, 2016, p. 63).

Numa tentativa de definir diplomacia, alguns autores sugerem uma atenção sobre a atividade principal do diplomata, isto é, as suas funções. A investigação tem-se concentrado sobretudo em duas funções: a representação e a negociação. Inspirados por Richelieu, que definia aquilo que agora chamamos de diplomacia como “uma negociação permanente”, alguns autores consideram que a negociação é a principal função do diplomata e, assim, estudar diplomacia equivale a estudar processos de negociação. No

entanto, a atividade de negociar depende de uma capacidade basilar que é a de comunicar, e não se pode negociar nem comunicar sem que os agentes diplomáticos sejam reconhecidos como representantes do seu Estado/Organização/Entidade coletiva. Efetivamente, como refere Balzacq, quando a diplomacia não está a tentar encontrar um entendimento entre as partes está a tentar evitar que os desacordos se transformem em conflitos ou a reduzir a possibilidade de tais desacordos (Balzacq, Charillon, & Ramel, 2018, p. 16).

A fixação do conceito de diplomacia pela teoria ao longo da História mostra as diferenças decorrentes da própria sociedade em que esse trabalho doutrinal foi realizado, normalmente descrevendo os elementos essenciais da atividade diplomática e dos seus agentes numa determinada época. No século XIX, os autores continuavam a definir a diplomacia como a arte da negociação; após a I Guerra Mundial, a doutrina destaca o relacionamento oficial entre os Estados, assinalando-se a definição de Sir Ernest Satow, o autor do clássico *Diplomatic Practice*, para quem a diplomacia é “a aplicação da inteligência e do tato à condução das relações oficiais entre governos de Estados independentes” (Roberts, 2017, p. 3). No período entre as duas grandes guerras, desenvolveram-se novos canais e práticas diplomáticas associados aos trabalhos da Sociedade das Nações que incluíam diplomacia multilateral, debates públicos, procedimentos parlamentares internacionais e tomada de decisão coletiva. É, assim, sem surpresa, que Sir Harold Nicolson, escrevendo na véspera da II Guerra Mundial, põe a tónica na negociação e define-a na sua obra de referência *Diplomacy* como “a gestão das relações internacionais através da negociação; o método através do qual estas relações são ajustadas e geridas por Embaixadores e enviados; o ofício ou a arte do diplomata” (Nicolson, 1939, p. 4). Muitas das práticas e convenções diplomáticas foram codificadas, após a II Guerra Mundial na Convenção sobre os Privilégios e Imunidades das Nações Unidas (1946) e, posteriormente, em 1961, na Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas.

No *Dictionary of Diplomacy* publicado em 2003, Berridge mantém o enfoque da diplomacia na condução de relações entre Estados soberanos por meio de funcionários baseados no seu país ou no estrangeiro, estes últimos membros da carreira diplomática do seu Estado ou diplomatas temporários. Apesar de a diplomacia incluir a colocação de representantes junto de organizações internacionais, considera que o cerne da diplomacia

é, desde há cinco séculos, o envio de missões diplomáticas a Estados estrangeiros, e esta é ainda a norma (Berridge & James, 2003, pp. 69-70).

O mundo das relações internacionais mudou substancialmente no século XXI, com a revolução tecnológica e o início da era das comunicações. A diplomacia acompanhou essa mudança. Os autores do *Oxford Handbook of Modern Diplomacy* identificam cinco mudanças essenciais que alteraram o rosto da diplomacia moderna: i) o crescente número e tipo de atores (governos, empresas, ONGs, organizações inter-regionais, etc.); ii) a expansão do âmbito e dos temas sobre os quais a diplomacia trabalha (todos os sectores das políticas públicas e da atuação governamental); iii) os níveis a que o envolvimento diplomático chega (local, nacional, bilateral, multilateral, regional, global); iv) o aparato e o funcionamento da máquina diplomática; v) os modos, tipos e técnicas da diplomacia (Cooper, Heine, & Thakur, 2013, p. 6).

Decorre, assim, que os conceitos demasiado restritivos de diplomacia já não conseguem abarcar todas as vertentes desta atividade. O Embaixador Paulouro das Neves, numa tentativa de conceptualização feliz, considera afigurar-se mais conforme com a prática dos nossos tempos falar de “diplomacia como um instrumento de Estados e de sujeitos reconhecidos pelo Direito Internacional (como as Organizações Internacionais) para através de representantes mutuamente aceites e de forma predominantemente pacífica, cooperarem no quadro da legalidade internacional para a defesa e harmonização dos respetivos interesses” (Paulouro das Neves, 2016, pp. 69-70).

É neste mesmo sentido, mas sem a referência ao reconhecimento dos sujeitos pelo Direito Internacional, que vai a definição proposta no já referido *Manuel de Diplomatie* avançando que “a diplomacia diz respeito ao conjunto dos instrumentos e das práticas através das quais os atores, não apenas os Estados, mantêm, coordenam e realizam as suas identidades, interesses e valores” (Balzacq, Charillon, & Ramel, 2018, p. 19). Afigura-se que esta definição estará mais perto da realidade que hoje se vive na diplomacia.

4 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Como refere Paula do Espírito Santo na sua *Introdução à metodologia das ciências sociais* “o método procura (...) um caminho de investigação apropriado e validado face a objetivos, meios e resultados esperados da mesma e contexto de implementação” (Santo, 2010, p. 13). Atendendo aos objetivos do presente estudo — analisar o fenómeno social complexo correspondente à adaptação da prática diplomática à era das comunicações — a abordagem metodológica que se afigura mais apropriada é a qualitativa. Conferindo novidade académica, o trabalho baseia-se no estudo do caso português, combinando para isso a realização de entrevistas a diplomatas portugueses com o facto de a autora integrar a carreira diplomática portuguesa.

4.1 Revisão de literatura

O “caminho” escolhido para desenvolver este projeto baseia-se na recolha de informações pré-existentes, isto é, fontes documentais de cariz maioritariamente qualitativo e descritivo. Na revisão da literatura publicada incluem-se obras de referência, artigos publicados em revistas científicas, relatórios de *Think Tanks*. Nos últimos anos, registam-se vários autores que se debruçam sobre os novos desafios da diplomacia, nomeadamente através da reedição de duas obras clássicas: o *Oxford Handbook of Modern Diplomacy*, em 2013, que reúne vários autores especializados (Cooper, Heine, & Thakur, 2013), e o *Diplomatic Practice* de Sir Ernest Satow, publicado pela primeira vez em 1917 e reeditado pela 7ª vez em 2017 (edição centenária) atualizado com contributos de diversos outros autores que abordam temas das relações internacionais que não existiam em 1917, tais como os direitos humanos, a diplomacia pública ou a diplomacia digital (Roberts, 2017). Atendendo a que a maioria da literatura se encontra redigida em inglês e francês, e com o objetivo de facilitar a leitura do presente trabalho, as traduções que se incluem são da responsabilidade da autora.

Relativamente ao estudo sobre a diplomacia portuguesa, a revisão de literatura efetuada até ao momento identificou duas obras que, afluindo o tema da diplomacia portuguesa, não se debruçam sobre o perfil do diplomata nem a prática diplomática. O *Estudo da estrutura diplomática portuguesa*, publicado em 2019 pela Universidade Autónoma, sob coordenação de Luís Moita, aborda as perceções gerais sobre a estrutura diplomática sem

tocar em questões ligadas à carreira diplomática nem às características do diplomata, embora revele muitas conclusões úteis e interessantes na perspetiva do presente trabalho (Moita, Valença Pinto, & Pereira, 2019). A dissertação de mestrado de Alina Pedrosa Rolo intitulada *Teoria e Prática da diplomacia digital, a comunicação político-diplomática nas redes sociais e o caso de Portugal* aborda aspetos da diplomacia pública portuguesa relacionada com a utilização de redes sociais, mas também não concerne o objeto do presente projeto (Rolo, 2016).

4.2 Observação-Participante

Em termos metodológicos, subjacente à análise qualitativa estará necessariamente o facto de a autora ser diplomata de carreira, implicando a utilização da técnica da observação-participante. Quando o investigador pertence naturalmente ao grupo, pode e deve designar-se este tipo de investigação como participação-observação, implicando que o investigador, além de observar o grupo, também participe nas suas atividades, que conviva e consiga integrar-se na comunidade ou grupo de análise (Santo, 2010, p. 31).

As vantagens e desvantagens desta técnica foram ponderadas. No entanto, considera-se que o facto de ser um elemento do grupo a realizar a análise traz benefícios no que respeita ao conhecimento intrínseco e profundo do grupo de estudo, a perceção de regras e normas não escritas e não acessíveis por alguém exógeno. Sobre as eventuais desvantagens desta proximidade, reconhece-se que a característica do distanciamento pode não ser tão bem conseguida, mas ganha-se em proximidade e eventual alcance à informação, a qual pode não estar acessível a elementos externos ao grupo (Santo, 2010, p. 32). Considera-se que a atenção que foi dada a este condicionamento permitiu reduzir as desvantagens de enviesamento e potenciar as vantagens da acessibilidade da informação e do conhecimento interno das dinâmicas do grupo estudado.

4.3 Entrevista

No âmbito da presente dissertação, foi entendido útil realizar uma entrevista a um universo escolhido de diplomatas portugueses de modo a ilustrar como o diplomata português se adaptou às novas formas de desempenho das suas funções tradicionais.

É neste contexto que se pretendem analisar 10 entrevistas planeadas, desenvolvidas e transcritas pela autora. Uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo (Bogdan & Biklen, 2010).

As entrevistas foram efetuadas utilizando o *Microsoft Teams* e o *WhatsApp* em sistema de videochamada, recorrendo a sistemas de áudio e vídeo em direto, com gravação de áudio simultânea. Apenas uma entrevista foi respondida por escrito, por conveniência do entrevistado.

As perguntas foram formuladas em torno das funções diplomáticas identificadas para efeitos de sistematização deste projeto: informar, representar, negociar, proteger e promover. Foram delineadas cinco questões encadeadas:

1. Qual o perfil do diplomata ideal? Quais são as características psicológicas e as competências técnicas que devem ter os diplomatas modernos em comparação com os diplomatas tradicionais?
2. Que mudanças e evoluções se verificaram na forma de trabalhar desde que iniciou funções até agora? Quais as evoluções mais positivas e mais negativas? Para os diplomatas mais jovens: considera a diplomacia portuguesa uma diplomacia moderna?
3. Em que medida a evolução tecnológica e, em particular a digitalização é importante para a diplomacia?
4. Qual a sua opinião sobre a persistência de práticas tradicionais na diplomacia e qual a sua compatibilidade com as exigências da atualidade?
5. Qual a importância de uma estratégia de comunicação e imagem, também digital, da diplomacia?

O tipo de entrevista utilizada foi semiestruturado. As perguntas foram entendidas como orientadoras do processo, por isso a entrevistadora (a autora) teve flexibilidade para reformular e alterar a ordem no decorrer da entrevista, permitindo abertura ao discurso do entrevistado, mas prevendo simultaneamente algum controlo, caso este se desviasse do assunto em estudo.

Os dez entrevistados são funcionários diplomáticos. De forma a escolher uma amostra diversificada em termos de género, idade, posição na carreira e experiência profissional, foram selecionados dois diplomatas de cada uma das categorias da carreira diplomática: Embaixador, Ministro plenipotenciário, Conselheiro de embaixada, Secretário de embaixada e Adido de embaixada. Em cada categoria foram selecionados um homem e uma mulher. Quanto à experiência profissional, obteve-se grande variedade, tanto ao nível do tipo de trabalho – político, consular, bilateral, multilateral – como da distribuição geográfica dos postos no exterior que ocuparam.

Os entrevistados foram informados acerca dos objetivos do estudo e da sua razão, assegurando-se que o anonimato seria salvaguardado. Foi decidido guardar a entrevista em suporte áudio digital para posterior tratamento e foi utilizado um software de apoio à transcrição (sonix.ai). As transcrições, convertidas em formato Word foram assim arquivadas.

A transcrição apresenta inicialmente as características do sujeito entrevistado (categoria, intervalo de idade e género) omitindo a identificação para manter o anonimato. São também indicadas a data da entrevista e a sua duração. Houve igualmente o cuidado de, no corpo da transcrição, se omitirem referências a postos, países e situações que pudessem levar à identificação dos entrevistados por terceiros, sendo substituídas por indicadores genéricos. Por exemplo, quando um entrevistado refere a sua colocação em Moçambique, essa referência é substituída por “X (posto em África)”.

Análise de conteúdo

Entende-se por análise de conteúdo "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens" (Bardin, 2009, p. 44). Após uma primeira leitura das entrevistas, pretendeu-se codificar (salientar, classificar, agregar e categorizar) trechos da entrevista transcrita, que é apresentada em forma de tabela nos anexos.

As categorias escolhidas agregaram as cinco grandes funções da diplomacia: informar, negociar, representar, promover e proteger, mais uma relativa ao perfil do diplomata. Em cada uma destas categorias foram identificadas subcategorias que emergiram da análise

das entrevistas. Na interceção entre a coluna da subcategoria e do sujeito entrevistado encontram-se os fragmentos do texto que nos permitem inferir a posição do entrevistado sobre cada um dos temas em análise.

Tendo em vista que o investigador numa análise de dados qualitativa quer apreender algo a partir do que os sujeitos da investigação lhe confiam (Amado, 2000), a tabela de análise realizada, construída a partir dos objetivos traçados, das perguntas formuladas e da análise das entrevistas, leva-nos à análise dos dados que se expõem no capítulo seguinte deste trabalho: “Alterações à prática diplomática no século XXI pela ótica das funções – caso da diplomacia portuguesa”.

II. ALTERAÇÕES À PRÁTICA DIPLOMÁTICA NO SÉCULO XXI PELA ÓTICA DAS FUNÇÕES – CASO DA DIPLOMACIA PORTUGUESA

Como foi referido no capítulo sobre a evolução do conceito de diplomacia, o mundo diplomático alterou-se significativamente durante os últimos 20 anos. Os autores do *Oxford Handbook of Modern Diplomacy* agrupam essas mudanças em cinco vertentes: i) crescente número e tipo de atores; ii) expansão do âmbito e dos temas da diplomacia; iii) níveis de envolvimento diplomático (local, nacional, bilateral, multilateral, regional, global); iv) aparato e funcionamento da máquina diplomática; v) modos, tipos e técnicas da diplomacia (Cooper, Heine, & Thakur, 2013, pp. 6-19).

O número e tipologia de atores presentes na cena internacional, que vai dos governos nacionais a empresas multinacionais, passando por organizações não-governamentais, regionais e intergovernamentais e pelos grupos da sociedade civil, expandiu-se exponencialmente. A quantidade de Estados independentes quase quadruplicou desde 1945, verificando-se uma grande diversidade entre eles: desde a superpotência, a potências nucleares, a microestados até aos Estados falhados. O século XX assistiu também a um aumento no número e tipo de organizações internacionais - eram 37 em 1909 e no ano 2000 eram cerca de 7000 - e de organizações não governamentais, que passaram de 176 para 48000 no mesmo período (Roberts I. , 2017). Os Estados e as organizações internacionais veem ainda a sua ação condicionada por empresas multinacionais, agências de *rating*, bancos globais, autoridades locais e regionais, entre outras. A sociedade civil internacional, definida como o espaço social e político onde associações voluntárias tentam influenciar as normas e as políticas que regem a vida pública nas suas dimensões social, política, económica e ambiental, expandiu-se. O seu papel de promoção, *lobbying*, fiscalização e, por vezes, ação direta, condiciona a formulação das políticas tanto em questões de segurança e defesa como de desenvolvimento de direitos humanos, entre outros. No verso desta moeda, estão os atores não estaduais que operam do lado negro da política internacional, cada vez mais globalizados e interligados, incluindo as redes terroristas e os traficantes de mulheres, crianças, drogas, armas, dinheiro, com capacidade para operar ao nível global (Cooper, Heine, & Thakur, 2013).

A multiplicação do âmbito e dos temas sobre os quais a diplomacia trabalha é outra das grandes alterações do cenário em que a diplomacia moderna se desenrola. Até ao fim do

século XX, a guerra era fundamental nas relações internacionais entre Estados. Desde então que o número de conflitos armados tem diminuído e a maioria das guerras atuais são lutas internas por poder e recursos, muitas delas com ramificações regionais e transnacionais. A multiplicação dos conflitos internos teve como consequência a violação dos direitos humanos de milhares de pessoas que, apesar de não serem combatentes, estão na linha da frente das batalhas modernas. Paralelamente, multiplicaram-se as iniciativas de direito internacional destinadas à proteção dos direitos humanos. O aumento das obrigações internacionais bem como das ONG envolvidas na fiscalização do seu cumprimento levantam novos desafios à diplomacia. A consciência ambiental relativa às alterações climáticas veio modificar também a agenda internacional. As crises financeiras, sobretudo a de 2008-12 nos EUA e na Europa, demonstraram igualmente a escala e a velocidade do impacto que as crises nacionais e regionais têm no sistema internacional e foram a questão principal da diplomacia durante esses anos (Cooper, Heine, & Thakur, 2013). As questões relacionadas com a saúde, com principal enfoque neste ano de 2020 em que temos vivido com a pandemia da COVID-19, são outro grupo de temas que não escapam à ação diplomática. Conclui-se que todos os sectores da atuação governamental e o conjunto das políticas públicas têm hoje uma dimensão internacional, estendendo-se muito para além da “alta política” de que a diplomacia tradicionalmente se ocupava.

Atendendo ao contexto acima descrito, tornou-se evidente que a execução da política externa deixou de ser território exclusivo dos Ministérios dos Negócios Estrangeiros e passou a incluir os departamentos governamentais dedicados ao comércio externo e investimento, à defesa, à segurança interna, à educação, à saúde, ao ambiente, à ciência e tecnologia. O crescimento do número de participantes, a diversidade de estilos negociais, a especialização técnica dos temas, tornaram o processo de negociação diplomática muito mais complexo. A facilidade de viajar, temporariamente condicionada pela pandemia, permitiu também que não só os chefes de Estado e de governo se reunissem diretamente mais amiúde, mas também os funcionários dos outros departamento do Estado – normalmente com orçamentos superiores ao do Ministério dos Negócios Estrangeiros – fossem colocados em permanência nas Embaixadas (Adido económico, Adido militar, Adido cultural, Adido para a agricultura). Não só a diplomacia deixou de pertencer exclusivamente aos Ministérios dos Negócios Estrangeiros, mas também deixou de ser

atributo exclusivo dos seus Ministros, verificando-se uma perda de influência relativa que favorece chefes de governo centralizadores, outros departamentos do Estado e organizações internacionais.

A facilidade e a velocidade das comunicações internacionais, combinadas com a explosão de temas de que a diplomacia agora se ocupa, potenciaram também o desenvolvimento de outros modos, tipos e técnicas diplomáticas. A mais visível é a chamada *diplomacia das cimeiras* que reúne chefes de Estado e de governo em diferentes formatos e sobre diversos assuntos ao longo do ano. Alguns líderes veem estas cimeiras como oportunidades para aparecer na mesma foto com outros líderes mundiais, promovendo sobretudo a sua agenda e imagem internas. Algumas cimeiras têm resultados apenas simbólicos, que remetem sobretudo para o significado de aqueles líderes estarem empenhados naquele tema em particular, mas outras há com significados muito relevantes. Outra tipologia é a chamada *track two diplomacy* (para a qual não se encontrou uma tradução adequada) designa as negociações que decorrem entre ONG, académicos, organizações humanitárias e antigos membros de governo, numa interação informal. A *paradiplomacia* configura a utilização de personalidades privadas pelos Estados como por exemplo a nomeação de enviados especiais de um governo. (Roberts, 2017, p. 25) Fala-se ainda da *diplomacia das celebridades* que consiste na nomeação pelas Nações Unidas de várias celebridades do mundo do espetáculo e do desporto, com grande projeção internacional como “Embaixadores da Boa Vontade” (Angelina Jolie ou Catarina Furtado, são exemplos) para aumentar a visibilidade pública de determinado problema, normalmente do âmbito humanitário. Finalmente, temos a *diplomacia pública* que é a forma como os diplomatas tentam envolver-se com o público utilizando os meios de comunicação global para explicar ou promover determinado objetivo da política externa de um Estado e que será desenvolvida no capítulo dedicado à função de promover (Cooper, Heine, & Thakur, 2013, p. 19).

Este período de transformação que afeta a diplomacia no século XXI é retratado pelos autores do *Oxford Handbook of Modern Diplomacy* como uma transição da *club diplomacy* para a *network diplomacy*, que aqui traduziremos por transição de uma diplomacia fechada sobre si mesma para outra, aberta e interligada com o que a rodeia (Cooper, Heine, & Thakur, 2013, p. 23). De forma esquemática, a diplomacia fechada tinha um número restrito de atores, uma estrutura hierárquica, trabalhava de forma

essencialmente escrita, com pouca transparência e focada no principal objetivo de assinar acordos. A diplomacia aberta identifica múltiplos atores, uma estrutura hierárquica aplanada, trabalha de forma sobretudo oral, com grande nível de transparência das suas ações e o seu principal objetivo é aumentar os fluxos bilaterais e multilaterais. Não se afigura, porém, que esta simplificação excessiva tenha conseguido fazer justiça a nenhuma das formas de diplomacia que pretende caracterizar.

Parece mais sensato concordar com o Embaixador Paulouro das Neves quando este afirma que não estamos “perante dois conceitos diferentes de diplomacia no que ela tem de essencial, mas sim face a dois momentos da atividade diplomática, em que se alteraram métodos, estruturas, estilos, instrumentos, agentes e campos de ação sobre uma sólida base de comportamentos, tradições e doutrina” (Paulouro das Neves, 2016, p. 148).

Efetivamente, apesar de existirem mudanças muito significativas na prática diplomática, as funções básicas da missão diplomática, tais como descritas pela Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas de 1961, pouco se alteraram nos últimos 300 anos (Roberts, 2017, p. 78). O diplomata do século XXI tem, pois, de conseguir gerir a complexa transição entre duas formas muito diferentes de exercer a prática diplomática. É sobre isso que focaremos o capítulo seguinte deste trabalho, com especial atenção à forma como os diplomatas portugueses têm percecionado este momento de transição e os instrumentos de adaptação desenvolvidos.

1 REPRESENTAR

“Representar o Estado acreditante perante o Estado acreditador”

CVRD, 1961, Artigo 3º alínea a

A representação corporiza o valor próprio que decorre da personalidade jurídica do Estado acreditante. Como explica o Embaixador Ribeiro de Menezes no seu comentário ao artigo 3º da CVRD: “O Embaixador ou Chefe de missão age, para a generalidade dos efeitos, como porta-voz autorizado do Estado que representa. O seu mandato e a sua presença física são testemunho da relação entre dois Estados e veículo do seu continuado desenvolvimento” (Galvão Teles, 2020, p. 38). Neste sentido, a representação é o

requisito da existência mesma da diplomacia e a base para o exercício das restantes funções (Paulouro das Neves, 2016, p. 232).

1.1 Representação formal

Só depois da apresentação de credenciais é que o Embaixador pode dar início à sua atividade diplomática, nomeadamente contactos com as autoridades e participar em ocasiões de representação oficiais como a abertura do Parlamento, tomada de posse de chefes de Estado, funerais nacionais, paradas militares, cerimónias comemorativas dos dias nacionais, inaugurações solenes, etc. Nessas ocasiões o diplomata marca presença, indicando a importância que o seu país confere àquela particular ocasião ou evento da vida do país com o qual tem relações de amizade.

Até ao século XX, os diplomatas representavam os seus soberanos no sentido em que os personificavam quando se apresentavam diante de governos estrangeiros. O princípio da imunidade diplomática tem, aliás, raízes na noção de representação pessoal – os emissários deviam ser tratados como se fossem o próprio soberano. Atualmente, o estatuto dos representantes diplomáticos é visto como uma representação simbólica; o diplomata é um representante da mesma forma que a bandeira representa uma nação.

O académico sueco Christer Jönsson, contribuindo para o relatório SWP sobre a *Diplomacia no século XXI*, escreve que representar e agir em vez de outrem suscita vários dilemas ao papel simbólico do diplomata. Um deles refere-se à interpretação sobre o mandato recebido, a saber, se as instruções dadas ao diplomata são imperativas, devendo ser seguidas à letra, ou se são livres, abarcando toda a latitude da capacidade de representação (Stanzel, 2018, pp. 21-26).

Os diplomatas portugueses entrevistados no âmbito deste trabalho que abordaram o tema, consideraram que a lealdade às instruções recebidas é muito importante e que estas devem ser cumpridas, desde que não atentem contra os seus valores éticos ou morais. Referiram, também, a importância de manter o sentido crítico e não acatar ordens cegamente. Conforme indicado na Tabela 1 em anexo, na categoria representação formal, o Ministro plenipotenciário afirmou que “a lealdade é importante sem subserviência, mas a arrogância também não (...) o que se espera é que haja iniciativa e criatividade. Mas depois, tem de se acatar as decisões superiores”. A Secretária de embaixada corroborou considerando que “não se deve confundir a lealdade com subserviência (...). Quando não

se concorda com uma instrução dada pelo superior hierárquico, deve-se tentar fazer a outra pessoa atuar de outra maneira”.

Para além deste dilema antigo, Christer Jönsson refere outros, que emergiram com a era das comunicações no século XXI: a vulnerabilidade; a diversidade; as dificuldades emergentes do facto de se representar sociedades divididas; e as representações de naturezas diversas, não estatais, relacionadas com a proliferação de atores na cena internacional.

As perceções comuns sobre os diplomatas alteraram-se nas últimas décadas, ao ponto de os diplomatas poderem ser vistos hoje como símbolos de países mal-amados, de religiões ou de “ismos”, que transformam a imunidade diplomática em violência política. Deixando de ser símbolos invioláveis, os representantes diplomáticos tornaram-se símbolos altamente vulneráveis (em 2012 contabilizaram-se 95 ataques contra diplomatas ou edifícios diplomáticos).

A diversidade, para além da de género que é uma questão ultrapassada (pelo menos em teoria) na maioria dos serviços diplomáticos, coloca-se também, mais recentemente, em termos da medida em que o diplomata deve espelhar a composição étnica e social das sociedades que representa. Há vários exemplos de governos que fazem esforços no sentido de aumentar a diversidade étnica das suas carreiras diplomáticas, como a Suécia e os EUA. O maior argumento contra estas medidas de discriminação positiva no recrutamento é que os diplomatas devem representar políticas e valores nacionais, não a composição étnica das sociedades de onde provêm. Para além disso, poderá questionar-se se diplomatas recrutados entre a população muçulmana residente na Suécia poderiam ter um papel construtivo em negociações com países árabes.

Os países em que não existe um esmagador consenso em torno da política externa colocam dificuldades adicionais ao exercício da representação por parte dos diplomatas. Os exemplos da divisão interna do Reino Unido depois do referendo sobre o Brexit e dos EUA sob a Presidência de Donald Trump ilustram este dilema vivido pelos diplomatas desses países. O Presidente Trump chegou mesmo a declarar abertamente a sua desconfiança do Departamento de Estado, cortando o respetivo orçamento e adiando a nomeação de Embaixadores para postos importantes. A perturbação causada por esta

desconfiança foi tal, que vários diplomatas americanos abandonaram a carreira (Jönsson, 2018).

Estas são algumas das questões com que a função de representar se defronta atualmente, mas não são as únicas. Com a era das comunicações e a progressiva digitalização da diplomacia surgiram também outras formas de representação, algumas no espaço virtual. Se olharmos cronologicamente para os acontecimentos dos últimos 20 anos nesta área, verifica-se que desde os anos 90 do século passado se falava de diplomacia virtual e dos Embaixadores *laptop* como forma de diminuir despesas com a representação diplomática; em 2008 a Suécia inaugurou a sua primeira embaixada virtual na rede *Second Life*, em 2011 os EUA abriram uma embaixada virtual no Irão em 2012, o Departamento de Estado norte-americano geria já 1200 contas institucionais em redes sociais, em 2015 o Canadá cria a primeira aplicação para telemóvel de apoio consular e em 2016 o *Foreign Office* abre uma unidade de *Big Data* (Manor, 2017).

O *Estudo da estrutura diplomática portuguesa* (Moita, Valença Pinto, & Pereira, 2019, pp. 45-53) recolheu dados relevantes sobre a opinião dos diplomatas portugueses relativamente a formas alternativas de representação diplomática. Sabendo que não é possível visar uma cobertura universal de representação diplomática, é tradicionalmente utilizada a solução do Embaixador não-residente, em regra acreditado a partir de outro país onde está colocado ou, mais raramente, a partir da capital do seu próprio país. Esta solução tem potencialidades, mas a maioria dos diplomatas entrevistados considerou a sua eficácia bastante limitada, por vezes reduzida à representação protocolar. Não obstante, esta situação verifica-se em dezenas de países com os quais Portugal tem relações diplomáticas. Já quanto à nomeação de Embaixadores temáticos ou itinerantes, 77,6% dos inquiridos aprovaram essa possibilidade. Curiosamente, na sondagem de opinião pública realizada, 66,2% considerou que Portugal se deveria juntar com países amigos para manter uma embaixada comum, sempre que não fosse possível ter uma embaixada autónoma.

Par além da representação bilateral ter vindo a sofrer as mudanças acima descritas, desde a criação da Sociedade das Nações e, exponencialmente desde o fim da Guerra Fria, que se desenvolveu a diplomacia multilateral, implicando a representação de um Estado perante uma organização internacional intergovernamental. Dada a natureza

fundamentalmente estatal, não se verificam, porém, grandes diferenças na função de representação.

A proliferação de atores na cena internacional, abriu a possibilidade de outros níveis de representação supranacional, subnacional e transnacional. A União Europeia é o melhor exemplo de um ator supranacional. Com o Tratado de Lisboa, a UE adquiriu uma personalidade diplomática através do Alto Representante para as Relações Externas e do Serviço Europeu de Ação Externa. No entanto, a representação diplomática da UE apenas acrescentou mais uma camada à diplomacia tradicional já que os Estados Membros mantêm a sua representação diplomática individual. Ao nível da representação subnacional, verifica-se um aumento da atividade internacional das cidades, regiões e Estados federados. Algumas chegaram a abrir representações permanentes em cidades estrangeiras. A representação transnacional refere-se ao papel que as organizações não-governamentais, corporações multinacionais, fundações filantrópicas, entre outras, têm vindo a assumir nas relações internacionais. A título de exemplo, a fundação *Bill & Melinda Gates* é convidada para a Cimeira do G20 e os seus dirigentes recebidos com o mesmo cerimonial oferecido a um representante de um Estado soberano (Stanzel, 2018, p. 26).

1.2 Representação informal

Para além do nível Estado a Estado, personificado pelo Embaixador, existe outro tipo de representação, informal, que diz respeito à ação levada a cabo pelo diplomata colocado em posto no sentido de afirmar a presença do Estado. Esta atividade, que pouco mudou desde o século XIX, é muitas vezes vista como mundana e fútil, mas continua a ser levada muito a sério pelos Ministérios dos Negócios Estrangeiros. A representação constitui uma prática importante quando se está em posto, em particular nos postos bilaterais, onde o Embaixador e os seus colaboradores promovem e participam em várias refeições, cocktails e receções. A representação não se destina apenas a criar uma relação de confiança com o Estado de residência, destina-se igualmente a múltiplos atores sociais, e em particular ao mundo económico. Para compreender a representação deve-se ultrapassar a simples constatação da mundanidade. Esta prática consiste em reduzir uma separação entre mundos diferentes, ficando o diplomata na posição de mediador que se materializa em relações interpessoais. Aquilo que as sociedades e os analistas têm

tendência a considerar ultrapassado e fútil, é visto pelos diplomatas como um recurso (Lequesne, 2018, p. 159).

Os exemplos podem ser os mais variados quanto ao tipo de atividade - uma refeição, uma atividade desportiva, uma visita turística, um evento cultural, etc. - ao público presente – colegas diplomatas de outros países, autoridades do país, membros da comunidade expatriada, académicos, empresários, etc. - à duração – poucas horas até vários dias -, à maior ou menor informalidade.

Estas atividades a que o diplomata assiste ou que promove são um importante instrumento de trabalho porque lhe permitem aprofundar o seu conhecimento sobre a sociedade em que se insere e construir uma rede de contactos que poderão vir a ser fontes privilegiadas de informação ou mesmo ajudar a resolver algum problema que surja.

Durante as entrevistas realizadas a diplomatas portugueses registou-se um maior interesse sobre esta função por parte dos diplomatas com mais anos de carreira, que já estiveram colocados em vários postos e que, portanto, têm maior experiência no exercício da representação (Tabela 1, categoria “representação informal”). Os colegas mais novos não demonstraram as mesmas preocupações. Na verdade, a maioria dos jovens diplomatas portugueses não tem condições salariais para fazer representação social, para além do esporádico convite a um colega do mesmo nível. Por outro lado, no serviço diplomático português não há uma obrigação formal para o exercício desta função. Fica ao critério de cada diplomata a forma de exercer a representação e quanto depender com isso. A Ministra plenipotenciária entrevistada afirma precisamente que “estás um bocadinho por tua conta: Lisboa não sabe que tu vais àquele evento se tu não disseres (...) vai muito de cada um”.

Sobre este assunto, será importante realçar que a função de representação se exerce sobretudo no estrangeiro. Enquanto estão colocados nos serviços internos os diplomatas poderão ser objeto das ações de representação social por parte dos diplomatas estrangeiros acreditados em Lisboa. Isso dependerá sobretudo dos seus pelouros e da posição que ocupem na hierarquia do Ministério dos Negócios Estrangeiros.

A Embaixadora entrevistada definiu a representação de uma forma feliz e que liga a representação à função de promoção: “é colocar o teu país na consciência do lugar onde estás acreditado”. Para o fazer é essencial que os diplomatas sejam vistos, sejam

conhecidos. Nesse sentido, será importante ir à televisão, escrever no jornal, dar-se com todas as camadas sociais e não só com as elites.

O Conselheiro de embaixada reforça esta ideia ilustrando que “tanto pode ser uma modalidade muito formal ou mais informal como convidar para um jogo de ténis ou um passeio a cavalo. Tudo isso é representação porque essa ação, esse tempo, se traduz numa sedimentação da relação com esse colega que depois transita, de uma forma quase impercetível, do plano estritamente pessoal para o plano profissional. (...) A amizade e simpatia pessoal projetam-se numa amizade e simpatia pelo país. Facilita a percepção que se possa ter sobre os portugueses”.

A Embaixadora também referiu estar-se ainda num período de transição quanto ao formalismo da representação social diplomática. Considerando que a democratização, a profissionalização e a abertura das carreiras diplomáticas na maioria dos países ocidentais levou a que muitos formalismos estejam a cair em desuso, referiu exemplos de informalidade tanto na maneira de vestir como na forma de receber: “há residências em que a casa de jantar e a sala de estar são na mesma divisão; mas ao mesmo tempo, continuam a receber com os serviços oficiais de pratos, copos e talheres ... há um ritual”.

Questionada sobre a possibilidade de exercer a função de representação com custos nulos ou reduzidos, a Embaixadora foi perentória ao considerar que tal não é possível a um representante de Portugal (ou de outro país com a dimensão do nosso): “se fores o Embaixador dos Estados Unidos da América toda a gente te convida; mas se representas um país como Portugal só te convidam para os eventos onde estão todos os outros colegas europeus e ficas a saber o mesmo que eles. Para pôr o país no mapa, que é o que a representação significa, para criar marca (como eles gostam de dizer), é preciso gastar dinheiro”.

1.3 Imagem

A imagem diplomática oficial era tradicionalmente associada ao cerimonial que rodeia a apresentação de credenciais de um Embaixador. Quanto maior o luxo e o fausto das cerimónias, maior era a consideração demonstrada de um país em relação a outro. Ao longo dos séculos, as regras de relacionamento foram sendo codificadas naquilo que hoje chamamos Protocolo diplomático, que se pode definir como o conjunto de regras de conduta e procedimentos que regulam os comportamentos que os governos e os seus

representantes devem adotar em situações oficiais, nomeadamente no plano das precedências, assim se proporcionando um quadro orientador para que os seus contactos sejam conduzidos de modo ordenado (Paulouro das Neves, 2016, p. 210).

Atualmente, de forma bastante mais simplificada, os rituais que envolvem a apresentação de credenciais continuam a ser um momento significativo do relacionamento diplomático e recordam as “boas maneiras entre as Nações”, nas palavras de Jean Serres citado pelo Embaixador Paulouro das Neves.

No decurso das entrevistas realizadas no âmbito do presente estudo, foi questionada a relevância atual do Protocolo diplomático e do cerimonial. Todos foram unânimes em considerar que mantinha um lugar central na diplomacia (Tabela 1, categoria “Imagem do Estado”).

O Ministro plenipotenciário referiu que o cerimonial continua a fazer sentido como instrumento, não como fim em si próprio: “são rituais e regras para o relacionamento entre os países, (...) são maneiras de exprimir atenção e oferecer cortesia. Por muito que as coisas hoje em dia não tenham a carga solene de outros tempos. É uma conjugação entre a tradição e a contemporaneidade”. O Conselheiro de embaixada corroborou: “protocolo e cerimonial existem para projetar uma imagem do Estado perante os outros. Tem a ver com a imagem que o Estado quer passar para o público exterior, como é que entende a sua posição e a maneira como recebe, a projeção que dá à visita de um determinado dignatário”.

Para ultrapassar o problema da importância relativa atribuída a cada Estado aquando dos eventos oficiais que requerem a presença dos Embaixadores enquanto representantes oficiais, o Congresso de Viena de 1815 estabeleceu a regra das precedências que indica a ordem entre os representantes de cada Estado junto daquele país. Essa regra, cuja origem o Embaixador Bouza Serrano, no comentário ao artigo 16º da Convenção de Viena, atribui ao Marquês de Pombal, determina que a precedência dos Chefes de missão se estabelece de acordo com a data e hora em que tenham assumido as suas funções (Galvão Teles, 2020, p. 93).

Apesar de existirem regras de relacionamento e de cortesia conhecidas e aceites por todos, nomeadamente as consagradas na CVRD, o cerimonial tem uma aplicação variada consoante a própria cultura do país. A este propósito, a Conselheira de embaixada relatou

que quando esteve em X (posto africano), sempre que havia uma visita de um Primeiro Ministro estrangeiro, todo corpo diplomático era chamado ao aeroporto para ir acolher, “e ficávamos todos ali à espera do avião e a seguir íamos para um almoço de Estado”.

A projeção da imagem do Estado na atual era das comunicações ganhou novos relevos. A componente pública mais espetacular das cerimónias protocolares oficiais tem de receber cuidados acrescidos devido à sua divulgação a nível mundial através dos meios de comunicação de massa. Acresce a isso a imagem que é transmitida pelo Estado nas redes sociais.

A imagem pessoal do diplomata, associada aos estereótipos caricaturais de elegância e uniformidade do passado, evoluiu também, passando a ter igual importância a sua apresentação física e a sua imagem digital. Interrogados sobre esta questão, os diplomatas portugueses responderam apenas na perspetiva da imagem pessoal (Tabela 1, categoria “imagem pessoal”). O Ministro plenipotenciário afirmou que “não se vai diante de um chefe de Estado estrangeiro de qualquer maneira (...) o diplomata quando está em posto não é só ele, é quem ele representa; essa noção está presente em tudo: na maneira como se comporta nas várias situações. A credibilidade, a capacidade negocial e o respeito pela opinião do diplomata decorrem bastante dessa imagem que consegue projetar”. A Adida de embaixada, corroborando a importância de uma imagem pessoal cuidada, fez questão de frisar que “uma boa imagem não é sinónimo de uniformidade; cada um tem direito ao seu estilo pessoal e apesar de verificar um certo conservadorismo no Ministério, penso que é altura de isso mudar”.

2 PROTEGER

“Proteger no Estado acreditador os interesses do Estado acreditante e de seus nacionais, dentro dos limites estabelecidos pelo direito internacional”

CVRD, 1961, Artigo 3º alínea b

A proteção como elemento constitutivo da atividade diplomática reporta-se, em primeira linha, à proteção de certos interesses específicos do Estado acreditante e, em segunda linha, à proteção genérica dos interesses do cidadão do Estado acreditante junto do Estado recetor (Magalhães, 1985, p. 38). Assim, pode dizer-se que a proteção se pratica a dois

níveis: Estado a Estado (quando, para defender um interesse de um cidadão ou de uma empresa, são requeridos contactos entre os serviços de ambos os Estados) e Estado a cidadão (extensão externa de serviço público).

2.1 Tipos de proteção

No que respeita às relações entre Estados, o diplomata exerce uma função de proteção de duas categorias de interesses: o cumprimento de obrigações e a defesa dos interesses patrimoniais.

No que se refere à proteção dos direitos e interesses dos nacionais do seu Estado, o diplomata poderá intervir junto das autoridades locais quando estas não se mostram diligentes ou se recusam a dar aos referidos nacionais o tratamento a que eles têm direito, de acordo com as leis nacionais e os acordos internacionais. Exemplos deste tipo de intervenção podem ser o apoio em caso de detenção ou prisão, a salvaguarda de menores e de outros incapazes que se encontrem desprotegidos e se mostrem em perigo, o apoio aos familiares de portugueses falecidos no estrangeiro, o apoio social, jurídico ou administrativo possível e adequado de modo a garantir a defesa e a proteção dos direitos dos portugueses, a assistência a idosos, reformados, desempregados e outros desprotegidos, nos termos do Regulamento consular português.

A proteção devida pelo Estado diretamente ao seu cidadão, sem necessidade de intervenção junto das autoridades do Estado recetor, é qualificada pelo Embaixador Calvet de Magalhães como a extensão externa do serviço público (Magalhães, 1985, p. 39). Os cidadãos de um Estado, quando se encontram no território de outro Estado, a título permanente ou transitório, têm por vezes necessidade de recorrer aos serviços públicos nacionais para o exercício dos seus direitos ou o cumprimento dos seus deveres. Para esse efeito, as embaixadas e os consulados estão autorizados legalmente a atuarem a favor dos respetivos nacionais em lugar de certos serviços públicos fundamentais como o registo civil, o notariado, o recenseamento eleitoral, o serviço militar, a emissão de documentos de identificação e viagem, entre outros.

O artigo 14º da Constituição da República Portuguesa estipula que: “Os cidadãos portugueses que se encontrem ou residam no estrangeiro gozam da proteção do Estado

para o exercício dos direitos e estão sujeitos aos deveres que não sejam incompatíveis com a ausência do país”. Este artigo demonstra bem a importância que a diáspora tem na política externa portuguesa e a dimensão da função de proteção na nossa diplomacia. Viverão hoje no exterior mais de 2 milhões de portugueses, sendo que, se contarmos com os lusodescendentes, a população de origem portuguesa fora de Portugal rondará os 5 milhões, presentes nos cinco continentes, que confirma a ideia da comunidade global de portugueses como ativo estratégico do maior relevo internacional.

2.2 Proteção na era digital

A globalização aumentou o número de pessoas que circulam de forma permanente ou temporária fora dos seus países, incluindo viagens para localizações remotas e países onde se vivem situações de instabilidade ou conflito armado. A prestação de apoio consular em caso de acidente grave e a prestação de socorros no caso de catástrofe natural ou de graves perturbações da ordem civil, incluindo muitas vezes processos de repatriação, deixaram de ser situações esporádicas e passaram a fazer parte da rotina de muitos postos diplomáticos.

O desafio de proteger, isto é, da diplomacia consular, tem assim crescido. Como explica Jan Melissen no relatório *Diplomacia na Era Digital*, os cidadãos exigem a prestação célere de serviços por parte do Estado que conjuguem os novos standards tecnológicos com o toque humano. Atualmente, a diplomacia consular pode sobrepor-se a outras áreas da política externa como a diplomacia económica, a diplomacia pública e a cooperação para o desenvolvimento e as controvérsias consulares podem afetar seriamente uma relação bilateral. Há muitos exemplos de fricções políticas graves despoletadas por assuntos consulares e esses casos tendem a atrair bastante atenção do público interno. Não só a procura pelos serviços consulares tem aumentado, como a sua prestação tornou-se um teste à legitimidade da diplomacia; falhar na resposta imediata a uma crise e não corresponder às expectativas do público e dos media sobre o apoio devido aos nacionais envolvidos nessa situação, é hoje um teste à eficácia diplomática ao qual os governos são particularmente sensíveis (Melissen & Hocking, 2015, p. 41).

A pressão crescente dos assuntos consulares no quotidiano do trabalho diplomático foi referida pela maioria dos diplomatas portugueses entrevistados no âmbito deste trabalho. Como explicitado na Tabela 2 em anexo, o Ministro plenipotenciário referiu que: “há

portugueses espalhados por toda a parte do mundo e com expectativas desmesuradas em relação àquilo que o Estado tem a obrigação de fazer para os proteger. Rapidamente se critica a embaixada por qualquer coisa que acontece, é um reflexo”. O Embaixador fez uma referência semelhante: “As expectativas dos portugueses que vivem no estrangeiro aumentaram muito quanto às obrigações de proteção que os representantes do Estado têm para com eles. Isso acresce com o facto de ter passado a existir um diálogo mais direto entre os postos e os cidadãos expatriados”.

A diplomacia consular é uma área onde os benefícios da digitalização podem ter efeitos significativos. Atualmente, a maioria dos Ministérios dos Negócios Estrangeiros divulga conselhos aos viajantes através de *websites* e alguns oferecem serviços de registo automático como a aplicação do viajante em Portugal, e outros ainda utilizam as redes sociais para gerir situações de emergência. A comunicação direta com os cidadãos/consumidores está agora centrada nas várias opções oferecidas pelas aplicações de telemóvel.

Os diplomatas portugueses corroboram esta perspetiva. A Conselheira de embaixada afirma: “tudo o que tem sido feito no âmbito consular ao nível da digitalização tem sido bem-sucedido, tem permitido poupar tempo às pessoas e aos funcionários, ganhar eficiência. É importante a embaixada ou consulado usar as redes sociais para transmitir uma informação que tenha de chegar ao maior número de destinatários”.

A digitalização dos serviços consulares não vem sem desafios e o maior é o que confronta as legítimas expectativas dos cidadãos/consumidores com a escassez de recursos humanos e financeiros que vem caracterizando os Ministérios dos Negócios Estrangeiros desde a crise de 2008. Encontramo-nos precisamente numa fase de transição em que a digitalização dos serviços foi iniciada e é desejável, mas ainda não atingiu a dimensão necessária para dispensar alguns recursos humanos e permitir assim tanto a poupança de recursos como o aumento da eficácia dos serviços prestados. O relatório de Wilton Park (2013) sobre diplomacia consular, citado por Jan Melissen, indica que o desafio é “mudar de uma atitude de “registo” estático para o interativo, informação à medida, organização rápida e informação obtida dos próprios cidadãos. Estruturar aplicações de telemóvel que encorajem os cidadãos a acrescentar-lhes valor à medida que as utilizam pode trazer benefícios mútuos. Uma comunicação bidirecional através das redes sociais permite aos Ministérios dos Negócios Estrangeiros receber as ideias dos cidadãos e aumentar o seu

conhecimento dos avisos aos viajantes, sobretudo em situações de crise” (Melissen & Hocking, 2015, p. 43).

3 NEGOCIAR

“Negociar com o governo do Estado acreditador”

CVRD, 1961, Artigo 3º alínea c

A negociação é uma das mais conhecidas funções da diplomacia, também chamada a arte de negociar. A definição do Embaixador Calvet de Magalhães – contactos entre Estados para concertarem entre si a realização de interesses comuns ou recíprocos (Magalhães, 1985, p. 29) - afigura-se suficientemente abrangente para englobar toda a atividade quotidiana das missões diplomáticas para defesa de interesses específicos do seu Estado e para proteção de certos interesses dos seus nacionais.

3.1 Tipos de negociação

Tendo presente esta definição, a negociação pode variar quanto à tipologia: formal – resulta num acordo escrito; informal – todos os contactos tendo em vista concertação de posições; direta ou diplomacia pessoal. A negociação também difere quanto às partes envolvidas, dividindo-se em bilateral - questões que concernem apenas as duas partes envolvidas; e multilateral - questões transversais (clima, desarmamento, direitos humanos, etc.) ou diplomacia das cimeiras. Outra distinção que se pode fazer sobre a negociação é relativa ao tipo de interesses que pretende defender ou alcançar. Assim, a negociação pode ter como objeto um interesse comum entre várias partes, por exemplo, acordos de assistência mútua ou apoios a candidaturas; ou interesses divergentes, sendo o seu objetivo a resolução de um diferendo.

Entre as etapas da negociação – fixação do objetivo pelo poder político, preparação, formulação da estratégia e da tática negocial, e condução da negociação – a preparação afigura-se a mais importante, consistindo na recolha de informações e na antecipação da posição da parte contrária: interesse, objetivos, e estilo negocial. Nas palavras do Embaixador Calvet de Magalhães: “é muito importante para o bom andamento de uma

negociação conhecer os objetivos e os condicionalismos de vária ordem em que se desenvolverá a atuação da parte contrária” (Magalhães, Manual Diplomático, 1985, p. 31). Na formulação da estratégia e da tática a assumir, haverá que ter em conta o sentido da oportunidade, ou como diz o Embaixador Paulouro das Neves: “o modo de apreender e decidir o momento oportuno para iniciar, suspender ou apressar o curso das negociações” (Paulouro das Neves, 2016, p. 245). Na condução da negociação, assume um papel de maior relevo o perfil e a habilidade do negociador. Calvet de Magalhães, mais uma vez, inspira-nos quando refere que é importante negociar de boa fé, evitar falsidades, usar de boas maneiras, manter a calma em todas as circunstâncias e criar um ambiente favorável entre as equipas de negociadores (Magalhães, Manual Diplomático, 1985, p. 34).

A doutrina abunda sobre os métodos de negociação, oral e presencial ou escrita. A revolução tecnológica introduziu mudanças de vulto em tais procedimentos, tendo-se tornado perfeitamente aceitável a circulação de textos e propostas por e-mail.

A globalização e a complexa interdependência nas relações internacionais aumentaram o âmbito e o volume da negociação diplomática, sobretudo a negociação multilateral. O número de participantes na negociação aumentou, a par do número de assuntos objeto de negociação. A diversidade de estilos negociais de funcionários provenientes de culturas políticas e níveis de desenvolvimento diferentes, acompanhada de uma crescente complexidade técnica dos temas abertos à negociação, vieram complicar bastante o processo negocial.

3.2 Condicionantes da negociação moderna

Desmentindo os que, perante o progresso das comunicações, vêm antecipando a morte ou inutilidade da diplomacia, verifica-se que esta tem sabido aproveitar bem o potencial dos novos meios técnicos ao seu alcance que permitem uma análise mais rápida e facilitam a tomada de decisão através da utilização do e-mail, das videoconferências, e (nalguns países) uma análise automática dos meta dados (Melissen & Hocking, 2015).

A pressão do tempo

A velocidade das comunicações encurtou o tempo disponível para a tomada de decisão. O novo ambiente mediático, com canais de notícias a informar ininterruptamente, obriga

os governos a reagir de forma muito rápida sob o risco de serem vistos como indecisos ou ineficientes. Esta pressão do tempo é agravada pelo maior interesse das opiniões públicas que exigem resultados rápidos e satisfatórios, incluindo do ponto de vista da política interna. A tecnologia acelera o processo de negociação, com vantagens ao nível da sua conclusão mais rápida, através da introdução de mecanismos que impedem a negociação de se arrastar indefinidamente. No entanto, a pressão sobre os resultados negociais acarreta um risco de precipitação na tomada de decisões e, portanto, pode fazer perigar o interesse nacional.

Nas entrevistas realizadas, analisadas na Tabela 3 em anexo, o Secretário de embaixada referiu precisamente que “Não temos tanto tempo para pensar, nem para reagir. A reação tem de ser mais rápida porque senão perde força ou passa a ser desnecessária (...) é complicado porque a forma de diplomacia com que trabalhamos necessita de maturação (...) e às vezes não temos esse tempo para reagir”. Também o Ministro plenipotenciário considerou que “essa excessiva rapidez nem sempre é boa; falta a reflexão e tempo para ponderar”. O Conselheiro de embaixada ilustrou esta situação de forma bastante clara: “Dantes, levavas uma folha com três parágrafos para a ronda negocial, estavas ali duas horas, e três meses depois voltavam à mesa das negociações. A coisa boa de todo este processo era que permitia pensar 100 vezes sobre o assunto, era mais amadurecido. Agora, como é em tempo real, o risco de o teu pensamento se revelar errado é muito maior. Pode ter a vantagem de permitir uma espécie de jogo de poker”.

A transparência

Outra característica da negociação moderna é a exigência pela opinião pública de uma maior transparência. Enquanto a diplomacia tradicional trabalhava em segredo, atualmente a tendência é para a revelação das etapas negociais, aliás quase forçada pela intromissão dos media. Obviamente que as negociações à margem continuam a acontecer, mas são poucas as que se mantêm muito tempo secretas. Isso condiciona naturalmente a atuação dos diplomatas que têm de atentar tanto no impacto público das suas ações e recomendações como nos seus méritos substantivos.

A diplomacia atual interage com vários tipos de atores tendo em vista a elaboração de políticas e a resolução de problemas conjuntos. Esses atores, muitos não estatais, exigem maior abertura a partilha de informações. Isso gera uma tensão entre a confidencialidade

vista como um elemento funcional do ambiente negocial e as exigências de transparência, apoiadas por padrões de comunicação configurados para *smartphone* (Melissen & Hocking, 2015).

A este propósito, o Adido de embaixada questiona: “Será viável limitar o trabalho de uma negociação a atividades de corredor ou à porta fechada, quando a utilização dos canais digitais se vai mostrando importante para influenciar o que se diz em público sobre o processo negocial e os seus interlocutores (e.g. Brexit)?”.

A negociação direta

A estes fatores relacionados com a globalização das comunicações, acresce um outro, que é a diplomacia direta ou pessoal que ilustra a negociação direta entre líderes políticos que se encontram frequentemente em cimeiras e conferências de alto nível, sem a presença de um mediador, pondo em causa a necessidade de se manterem os diplomatas como negociadores. Sir Ivor Roberts recorda que mesmo que o Embaixador já não esteja sempre na primeira linha da negociação, nem o líder mais energético conseguiria estar em três sítios ao mesmo tempo. Os políticos confiam nos Embaixadores para prepararem o caminho nas visitas bilaterais e nas cimeiras em que participam, da mesma forma que os Ministros dos Negócios Estrangeiros precisam das embaixadas para os manter informados sobre as posições negociais dos outros países: “não se chega ao cume sem um campo de base” (Roberts, 2017, p. 26).

Nas cartas credenciais os Embaixadores são referidos como “extraordinários e plenipotenciários”. No entanto, atualmente, são raras as vezes em que utilizam os seus plenos poderes para vincular o seu governo. A velocidade instantânea das comunicações permite aos diplomatas consultarem as suas capitais pedindo instruções muito facilmente e o resultado é uma perda da margem de iniciativa dos enviados.

Os diplomatas portugueses entrevistados consideram globalmente vantajosa e positiva a facilidade de comunicação entre o negociador e o poder político para a obtenção de instruções, conforme ilustrado pela Tabela 3 em anexo. Na opinião do Embaixador, “o facto de muito facilmente um Embaixador que está à frente de uma negociação poder obter o aval do PM ou do MNE para uma negociação em que está envolvido, é positivo

porque o Embaixador obtém um respaldo político mais rápido. (...) Quando tínhamos de tomar decisões de grande responsabilidade e com implicações para a vida do país, sentíamos que o facto de não termos recebido instruções atempadamente era uma forma de o poder político se eximir às suas responsabilidades, numa espécie de subsidiariedade (a “culpa” passa para o diplomata)”. Também o Ministro plenipotenciário corroborou esta perspetiva: “a velocidade das comunicações também facilita em questões de negociação, de obtenção de instruções. É mais fácil o Embaixador mandar uma mensagem ao Ministro e obter a validação da sua posição”.

O Conselheiro de embaixada ligou esta questão com a dificuldade de manter o segredo no processo negocial moderno: “a margem de manobra do Embaixador antes era maior, ele tinha mais latitude. Hoje, estás na sala a fazer uma reunião secreta e três minutos depois da reunião, a BBC está a transmitir aquilo que tu estiveste a dizer na sala secreta. Portanto, nesse sentido arriscam menos hoje, são mais prudentes, mas isso não é necessariamente mau”.

Mesmo assumindo que existe uma perda de margem de manobra, o Ministro plenipotenciário considerou que isso não torna a diplomacia dispensável: “o diplomata, os staffs, continuam a ter o seu papel. (...) as negociações são mais densas e continuam a ter de ser preparadas pelo Embaixador”. O Embaixador corroborou afirmando que “a complexidade das questões que normalmente estamos a tratar é tão grande que penso que o *WhatsApp* (entre líderes) será só para desbloquear a negociação. Sobretudo se estamos a falar de negociações ao nível da União Europeia, estas decorrem como sempre decorreram, isto é, ao nível dos grupos. Os temas complexos, e o *wording* muito específico não é tratado ao nível dos líderes”.

Digitalização

Os meios de comunicação digitais como o e-mail, as mensagens de texto, o *WhatsApp* e as redes sociais são hoje ferramentas normais da diplomacia e da negociação diplomática. Ilan Manor estudou a utilização de grupos *WhatsApp* pelos representantes permanentes em Genebra com conclusões muito interessantes sobre a forma como são utilizados na negociação multilateral e demonstrando a apropriação com vantagem dos novos meios de comunicação pela diplomacia (Manor, 2017).

Segundo o relatório *Diplomacy in the Digital Age*, para além das agendas e procedimentos tradicionais, a negociação abarca também a construção do conhecimento e o enquadramento das narrativas sobre temas-chave. Em muitas ocasiões, o objetivo da negociação é definir o problema e identificar formas através do qual pode ser gerido, ao invés de tentar encontrar uma convergência racional entre negociadores (Melissen & Hocking, 2015). As redes sociais permitem influenciar a narrativa negocial e por isso não devem ser desprezadas na estratégia negocial.

O Adido de embaixada entrevistado no âmbito deste trabalho sublinhou que uma das vantagens do digital na diplomacia é, precisamente: “a ciência dos dados (que) permite avaliar com grande rigor o impacto das opções adotadas por uma organização e reagir rapidamente e em conformidade, por vezes, em detrimento de dogmas tidos como certos há muitos anos”.

Existe um debate em torno das vantagens da utilização das redes sociais na negociação que conclui que em negociações sobre temas resultantes de choques exógenos, de cima para baixo, como sucede com as grandes crises geopolíticas, não há vantagem na sua utilização. Nesse tipo de negociação, que envolve problemas de relacionamento humano, de confiança, e por isso requer um maior contacto pessoal, cara-a-cara, que permita “ler” os interlocutores e medir a sua sinceridade, não parece existir grande mais valia na utilização de meios digitais. Já em negociações sobre temas associados com uma mudança incremental de baixo para cima, como se verifica nos temas dos direitos humanos, as redes sociais são altamente valiosas.

4 INFORMAR

“Inteirar-se por todos os meios lícitos das condições existentes e da evolução dos acontecimentos no Estado acreditador e informar a esse respeito o governo do Estado acreditante” CVRD, 1961, Artigo 3º alínea d

Na *Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas comentada*, o Embaixador Francisco Ribeiro de Menezes define esta importante função como o ato de “municiar as autoridades competentes com dados fiáveis sobre as realidades políticas e económico-financeiras – internas e externas -, e ainda sociais e culturais do país em que se encontram

acreditadas, desejavelmente acompanhadas de uma análise que contextualize essa informação pelo prisma do interesse nacional” (Galvão Teles, 2020, p. 37).

A informação constitui uma das atividades principais do agente diplomático que tem à sua disposição uma imensidade de elementos sobre os mais variados aspetos da vida do país onde está colocado que poderá recolher, seleccionar, analisar e remeter para a sua capital. Dada a vastidão e a especialidade de muitas dessas informações, as missões diplomáticas mais importantes dispõem geralmente de pessoal especializado para a recolha e exame dessas informações, como sejam os Adidos militares, comerciais, culturais, de imprensa, entre outros (Magalhães, 1985, pp. 25-26).

O essencial na informação diplomática é a análise que sobre ela é feita pelos diplomatas. Continua a verificar-se, porém, por parte de alguns Chefes de missão receosos de parecer pouco ativos, o envio para os serviços centrais de uma avalanche de informações recolhidas na imprensa diária e pouco trabalhadas. Esta abundância tem um efeito contraproducente pois esse caudal de informação acaba por não ser lido. O Embaixador Calvet de Magalhães recorda a este propósito uma afirmação de Winston Churchill segundo o qual “o zelo e a eficiência de um representante diplomático mede-se pela qualidade e não pela quantidade da informação que fornece. Espera-se que que ele proceda a uma grande filtragem e que não faça, simplesmente, chover sobre nós, através das congestionadas linhas telegráficas, toda a boataria contraditória que lhe chega aos ouvidos”. A informação deve ser breve, altamente seletiva e honesta, evitando tentações de agradar ao governo, quer por ação, quer por omissão (Magalhães, 1985, p. 27).

Se isto era verdade em meados do século XX, mais o é no século XXI, em que a facilidade de obtenção de informação põe em causa o papel dos diplomatas. O antigo Primeiro Ministro canadiano, Pierre Trudeau, questionou: “Porquê pagar um exército de diplomatas no estrangeiro para reportarem as notícias que já li no jornal?” (Cooper, Heine, & Thakur, 2013, p. xxxiii). Como explica a Embaixadora Louise Fréchette, a função do diplomata não é apenas relatar acontecimentos e a maioria já deixou de tentar competir com as agências noticiosas. O valor acrescentado do diplomata é o seu conhecimento profundo do mundo que o rodeia que lhe permite analisar os assuntos na perspetiva do interesse que revestem para o seu país. Esse conhecimento não pode ser adquirido simplesmente através das notícias na televisão, da troca de emails com parceiros distantes

ou de visitas ocasionais a outros países. Este conhecimento profundo é fruto de um compromisso de longa duração com as relações internacionais e uma disponibilidade para passar grande parte da sua vida longe de casa (Cooper, Heine, & Thakur, 2013, p. xxxiv). Também o Embaixador Paulouro das Neves sublinha a mais valia da informação diplomática baseado no “singular acesso (se for bem promovido e valorizado) das embaixadas a canais oficiais e a alguns sectores da sociedade civil, bem como o património de memória e de contactos que cada missão, pela sua permanência, vai construindo, assim habilitando-a a uma visão porventura mais correta da realidade” (Paulouro das Neves, 2016, p. 242).

O relatório *Diplomacia da Era Digital* refere que dada a centralidade da comunicação na diplomacia, não é surpreendente que a ascensão das redes sociais suscite o interesse dos diplomatas, mas a transformação dos hábitos “analógicos” em “digitais” é um processo que leva tempo e as transições, sobretudo neste ofício são tradicionalmente lentas. Assim, os entusiastas tecnológicos que proclamam a chegada da e-diplomacia, da diplomacia digital, da ciber diplomacia e da diplomacia do tweet arriscam-se a uma análise demasiado simplista das transformações complexas que a prática diplomática tem sofrido nas últimas duas décadas (Melissen & Hocking, 2015).

Conclui-se, assim, que a função de informar continua a ser importante, mas atendendo aos novos meios de comunicação, tem de ser exercida de forma diferente. Como muito bem explica o Embaixador entrevistado: “Há muito mais informação. Mas a informação que um diplomata tem de recolher é junto de fontes diretas, nomeadamente a nível do governo; ouvir as impressões e a opinião diretamente junto dos responsáveis e, também, mandar uma informação mais trabalhada, mais analítica, que coloque as questões em contexto e que não esteja diretamente em competição com as agências noticiosas”.

Durante as entrevistas realizadas a diplomatas portugueses, emergiram 2 categorias a analisar no âmbito da informação - a comunicação formal e a comunicação informal – refletidas na Tabela 4 em anexo.

4.1 Comunicação formal

Por comunicação formal entende-se os ofícios, as notas verbais, notas internas e telegramas (que é o nome dado às comunicações eletrónicas cifradas trocadas entre o

Ministério dos Negócios Estrangeiros português, os postos diplomáticos no exterior e algumas entidades internas). Por ser o principal meio de comunicação formal entre os postos diplomáticos portugueses e a capital, ser-lhe-á dado o principal enfoque.

Os telegramas são recebidos, expedidos e difundidos através de um sistema dedicado de encriptação chamado “Cifra”. A utilização deste sistema de comunicação segura requer terminais de computador separados daqueles onde se trabalha com o e-mail normal e se acede à internet. Os telegramas são utilizados para todo o tipo de comunicações, sejam elas classificadas ou não, podendo ir desde “Não classificado” até “Pessoal”, passando por Reservado, Confidencial e Secreto. Apesar da velocidade das comunicações também ter aqui chegado e bastarem poucos minutos entre a expedição do telegrama e a sua receção, a sua utilização suscita reações diversas entre os diplomatas portugueses.

A maioria dos entrevistados considera que a persistência do sistema de cifra e da comunicação formal por telegrama continua a fazer sentido. Os argumentos em seu favor são a preservação do arquivo, a formalidade da comunicação e a circulação da informação.

A Embaixadora entrevistada refere: “O telegrama não é uma forma arcaica, é uma matéria que preserva o arquivo da política externa portuguesa. Onde é que eu posso daqui a dez anos estudar o que se passou? Se for tudo só por e-mail nunca se saberá”. Também a Ministra plenipotenciária defende que “é importante explicar, mais ou menos naquela altura, o que é que se está a passar e porque é que fizeste aquilo. Porque isso às vezes serve para os historiadores perceberem os factos de forma objetiva: o que disseram, porque é que disseram, quais são motivações. Acho que a comunicação mais formal serve para deixar esse registo”.

A formalidade deste meio de comunicação tem também reflexos na forma como é redigido e no conteúdo da informação transmitida. A linguagem diplomática desenvolveu as suas próprias características e certas frases e expressões são utilizadas para transmitir, com contenção, afirmações ou avisos que, se transmitidos de forma mais direta, poderiam ser mal recebidos. A arte do diplomata é exprimir hostilidade com cortesia, indiferença com interesse e amizade com prudência (Roberts S. , 2017, p. 86). A Ministra plenipotenciária refere precisamente que “quando estou a escrever um telegrama penso em quem vai ler, para quem estou a falar. Peso cada uma das fases. Num e-mail isso não

está. Não é haver menos reflexão, é uma comunicação de efeito muito rápido”. A Embaixadora também defende que a comunicação política deve ser feita por telegrama.

Curiosamente, o Secretário de embaixada entrevistado e um dos mais novos desta amostra, defende também a persistência dos telegramas, e explica: “O telegrama é apenas uma palavra. Nós já não utilizamos telegramas propriamente ditos; utilizamos o sistema de cifra que é um sistema encriptado de comunicações muito semelhante ao *WhatsApp*. (...) tem o aspeto de um telegrama, mas isso é apenas uma escolha gráfica (...) para facilitar a transição entre os telegramas físicos e esta nova modalidade”.

A comunicação diplomática foi recentemente desmistificada pelo processo *WikiLeaks* que revelou uma avalanche de documentos diplomáticos americanos. Poucas destas comunicações eram trabalhos de excepcional génio literário ou analítico, mas algumas revelaram uma escrita bastante profunda, incisiva, elegante e convincente (Malone, 2013, p. 125).

4.2 Comunicação informal

A internet, o e-mail, o telemóvel, o *smartphone*, as videoconferências, audioconferências e outras formas de comunicação digital transformaram a prática diplomática. Os diplomatas muitas vezes preferem contactar as suas fontes por e-mail ou mensagem de texto do que deslocarem-se ao gabinete ministerial competente para obter a posição do governo sobre determinada matéria. Estes meios são particularmente úteis quando se trata de obter informação factual. Já quando se trata de persuadir outro governo da bondade de uma posição, tal será mais bem conseguido num encontro presencial (Roberts S. , 2017, p. 89).

Os diplomatas portugueses, como todos os profissionais atualmente, utilizam predominantemente o e-mail para comunicar tanto entre si como com entidades externas. O Secretário de embaixada valoriza as vantagens da introdução de novas tecnologias de comunicação sobretudo no aspeto da rapidez: “é possível comunicar com congéneres ou com colegas muito mais rapidamente. A rapidez é o grande fator, mas também a multiplicidade de canais, que nos permite ter grandes conjuntos de dados, ou pequenos conjuntos de dados, fazer videochamadas ou mandar emails, mas todos eles são uma forma diferente de trabalhar e têm o seu lugar dentro do fluxo de trabalho”.

O Embaixador referiu que, atendendo à velocidade atual das comunicações, tornou-se ainda mais importante a capacidade de o diplomata antecipar problemas: “o diplomata tem de ter uma capacidade de análise da informação mais rápida, embora antes do advento da digitalização essa situação já fosse também exigida. A diferença é que, atualmente, a circulação da informação é praticamente instantânea, portanto essa capacidade ainda é mais importante devido à rapidez das comunicações”.

Contextualizando o período de transição na forma de comunicar, a Secretária e a Adida de embaixada advertiram para a questão da duplicação da informação que é enviada simultaneamente por e-mail e por telegrama, acrescentando ao já muito grande volume de informação a tratar: “mandas o documento por e-mail, mas também mandas por telegrama, entretanto alguém já telefonou sobre o documento... É triplicação dos canais sem real necessidade”.

Mas não só o e-mail serve de instrumento na prática da diplomacia na era digital. Para além do telemóvel, aplicações como o *WhatsApp* são agora de uso comum. A Embaixadora refere: “Em casos de emergência (ataque terrorista) a comunicação deve ser por telefone. Aí sou capaz de mandar imediatamente um *WhatsApp*. Mas antes de eu ter tempo de chegar à embaixada, o ataque já está no jornal e a passar na televisão”.

A Embaixadora considerou que a reinterpretação da função diplomática de informar é o problema mais sério que se põe ao diplomata moderno “sobretudo quando existe no caso português uma tradição muito formalista e por via de regra, são muito poucos os telegramas de pessoas que foram para a sociedade e tentam contar como é que a sociedade funciona naquele país. (...) O mundo moderno precisa que tu contes como é que a sociedade funciona, sobretudo se te diz respeito em questões importantes ou as tuas autoridades não compreendem porque é que há certos *outcomes*. Digamos que há uma evolução semântica. A palavra é a mesma, mas o conteúdo mudou”.

O Conselheiro de embaixada anuiu: “Mudou a maneira de informar porque tu agora já não dás notícias, vais atrás das notícias. A tua notícia só será relevante se tu tiveres capacidade de a interpretar. Atualmente, quando rebenta uma bomba isso é imediatamente transmitido nos canais de televisão do mundo inteiro. A questão é saber informação que ainda não chegou à televisão a que tu possas ter acesso e que seja uma mais valia que permita fazer uma interpretação e ainda não seja do domínio público”.

Outra consequência da utilização de e-mails e outras ferramentas de comunicação digital é a informalidade que leva ao esbatimento das cadeias hierárquicas. O Conselheiro de embaixada toca precisamente nesse ponto quando diz que “introduz um elemento de informalidade que por vezes se presta a mal-entendidos, porque as cadeias de comando se diluem e, portanto, recibes orientações ou instruções por e-mail, e depois há alguém que diz outra coisa qualquer e gera-se ali um caso. Tem esse lado frágil”.

A pandemia da COVID-19 veio comprovar a utilidade dos sistemas de comunicação modernos e impulsionar tendências que já se vislumbravam nos métodos de trabalho e que agora foram forçadas a desenvolver-se. Demonstrou, porém, igualmente, os limites da comunicação virtual na prática diplomática, registando as dificuldades que Berridge já havia enunciado: “os Estados precisam do intermédio de indivíduos para comunicarem. Embora estes indivíduos pudessem comunicar entre si através de meios de comunicação eletrónicos, existem grandes objeções a que este seja o principal meio de comunicação entre Estados. A diplomacia é, assim, o principal meio de comunicação entre Estados, permitindo-lhes estabelecer relações permanentes e complexas” Explicitando os limites da comunicação eletrónica com o exemplo do telemóvel, Berridge enuncia: i) a ausência de comunicação não verbal: a linguagem corporal, o vestuário, a localização e a organização de um encontro presencial comunicam nuances ou ênfases da comunicação verbal; ii) reduzida eficácia na concentração sobre o problema ou questão em causa quando comparada com uma visita presencial que motiva e pressiona o desbloqueio de processos; iii) reduz a oportunidade de gerar interesse mediático sobre o encontro; e iv) fusos horários distintos combinados com agendas muito preenchidas podem restringir a disponibilidade para um encontro não presencial (Berridge, 2015, p. 104).

Conclui-se assim que a função de informar enfrenta hoje desafios acrescidos no que respeita à quantidade de informação disponível e à transição entre meios de comunicação analógicos para digitais, mas os diplomatas têm de um modo geral sabido aproveitar as novas tecnologias para melhorar e maximizar a mais valia da sua informação.

5 PROMOVER

“Promover relações amistosas e desenvolver as relações económicas, culturais e científicas entre o Estado acreditante e o Estado acreditador”

CVRD, 1961, Artigo 3º alínea e

A promoção constitui o elemento impulsionador ou dinâmico da atividade diplomática através do qual se intensifica a representação, se incrementa a negociação e se dá maior vida aos outros elementos da atividade diplomática procurando desenvolver as relações entre Estados em todos os seus aspetos (Magalhães, 1985, p. 37).

Nesta tarefa incluem-se o fomento das relações económicas, culturais e científicas, mas não se esgota nestas áreas pois deve visar o incremento do relacionamento global bilateral, designadamente através de oportunas iniciativas negociais. Nela se inclui também a tarefa de informar as opiniões públicas do Estado acreditador das políticas e da realidade do Estado acreditante. Hoje, este trabalho de defender as políticas e a imagem de um país corporiza o que se chama diplomacia pública (Paulouro das Neves, 2016, p. 246).

5.1 A diplomacia pública

As embaixadas devem assegurar o cumprimento da promoção, potenciando os recursos disponíveis e apresentando resultados. Esta vertente da diplomacia alarga o universo da interlocução das embaixadas, passando a integrar empresas e confederações empresariais, instituições de ensino e culturais, *Think Tanks*, ONGs, operadores turísticos e membros ativos da sociedade civil. Por outro lado, impõe novos modelos de relacionamento com a comunicação social e as múltiplas redes sociais – onde as embaixadas, por tradição resguardadas, assumem o dever de se mover como produtoras de informação (Ribeiro de Menezes, 2020, p. 41).

A diplomacia pública é o envolvimento diplomático com o cidadão. Isto é, enquanto as outras funções da diplomacia se aplicam ao relacionamento do Estado com outros atores estaduais ou entidades com um reconhecimento formal, a promoção ou diplomacia pública representa a diplomacia a dirigir-se à opinião pública em geral. Isto será o reflexo de uma terceira dimensão da diplomacia, a par da bilateral e da multilateral que é a *polilateral*. Jan Melissen cita Geoffrey Wiseman que define o *polilateralismo* como a condução de relações entre entidades oficiais estatais com pelo menos uma entidade não-

oficial e não-estatal em que existe uma razoável expectativa de desenvolvimento de relações sistemáticas que envolvem uma forma de informação, comunicação, representação e negociação, mas não existe um reconhecimento mútuo enquanto entidades soberanas ou equivalentes (Melissen, 2013, p. 438).

Os diplomatas modernos são supostos projetar a mensagem e a imagem do seu governo para tentar influenciar a opinião pública. Alguns académicos consideram que se trata de propaganda com um novo nome, mas o Embaixador Paulouro das Neves explica que a diferença entre estas duas formas de persuasão está no modelo de comunicação, isto é, ao contrário da propaganda sempre organizada num só sentido, a diplomacia pública baseia-se na persuasão pelo diálogo, num pluralismo caracterizado pela disponibilidade de ouvir o público alvo da mensagem que se deseja transmitir (Paulouro das Neves, 2016, p. 157).

Os meios para transmitir essa mensagem estão em constante evolução e podem contemplar presenças nos media e nos jornais, utilização regular dos media sociais, blogues, Twitter, etc. A era digital veio facilitar a promoção já que as redes sociais têm o potencial de amplificar a divulgação da mensagem. O seu carácter interativo também proporciona o diálogo com a opinião pública. Para os diplomatas que utilizam os meios digitais, Tom Fletcher deixa três orientações: i) compreender o público com quem está a interagir; ii) a participação online exige tanta qualidade e consistência como a offline; iii) não esquecer a sua missão de contribuir para criar e manter um ambiente internacional próspero e seguro (Fletcher, 2017, p. 557).

5.2 A utilização das redes sociais

No Ministério dos Negócios Estrangeiros português não existe um departamento de diplomacia pública nem de comunicação, estando essa tarefa dentro das atribuições do Instituto Diplomático. Tal, porém, não obstou a que a diplomacia pública por meios digitais portuguesa se fosse desenvolvendo, talvez sem orientações muito definidas, mas sendo utilizada como instrumento dos diplomatas, de uma forma autodidata, para darem a conhecer o país.

A maioria dos diplomatas entrevistados considerou as redes sociais um instrumento importante da diplomacia pública, como refletido na análise da Tabela 5 em anexo. O Embaixador referiu que os diplomatas “têm de se adaptar ao mundo atual em que vivem. Como tal, têm de saber utilizar os meios digitais de comunicação e aprender a utilizá-los

de forma a tirar vantagens desses meios de comunicação. E, pelo contrário, ter cuidado para que isso não se torne um aspeto negativo, penalizador”. Também a Ministra plenipotenciária disse: “as redes sociais estão aí. Não estavam há 10 anos. Fazem opinião, influenciam a opinião. E tu tens de estar presente”. O Ministro plenipotenciário igualmente: “Há uma parte de divulgação muito interessante e há uma parte também de marcar a presença, de representação, de hastear a bandeira nas redes sociais”. A Conselheira de embaixada sublinha a aproximação à opinião pública que as redes sociais permitem: “acabam por nos tornar mais humanos e menos elitistas ou afastados dos mortais, como muita gente nos acusa de ser. Aumenta a transparência, aumenta o conhecimento”. O Secretário de embaixada vai mais longe: “estar fora das redes sociais é, em si mesma, uma atitude que pode ser avaliada pelas comunidades e pelos pares de diferentes formas. Cada vez mais é menos aceitável, por exemplo, que um chefe de missão diplomática não tenha uma presença online forte, no Twitter por exemplo”.

Não obstante esta constatação sobre a necessidade de adaptação do diplomata ao tempo em que vive, a utilização das redes sociais suscita algumas preocupações, sobretudo relacionadas com a sobreposição entre a esfera pessoal e a esfera profissional do diplomata na sua presença online e, noutro registo, a preocupação de gestão da informação nas páginas institucionais.

Saber se um diplomata pode e deve expressar opiniões pessoais nas redes sociais suscita a questão da limitação à liberdade individual do diplomata. Quem melhor abordou esta questão foi o Secretário de embaixada manifestando preocupação com o desconhecimento verificado sobre a privacidade das redes sociais e recordando que os diplomatas estão sujeitos ao dever de reserva conforme explicitado no artigo 57º do *Estatuto da carreira diplomática*: “Nós temos um dever de respeito e de reserva que está claramente explicitado nos nossos estatutos. Portanto, temos de ter noção que isso se aplica a todos os momentos da nossa vida. Não há momentos privados, atualmente, quando se fala na internet e quando estamos a falar da utilização das redes sociais. (...) Não só os diplomatas, mas qualquer funcionário público de qualquer categoria, deve ter um extremo cuidado na forma como gere as redes sociais. As pessoas que julgam que estão resguardadas por fazerem um *post* privado, acham que realmente essa privacidade existe porque a conta é privada. (...) É sempre visto como o Estado em ação, nunca é visto como o indivíduo em ação”.

A Ministra plenipotenciária corroborou, afirmando que independentemente de o diplomata ter direito às suas opiniões, é do bom senso ter cuidado com o que se diz mesmo nas páginas pessoais: “Eu encaro a carreira como um serviço ao Estado e um estilo de vida. Não me sinto à vontade para andar nas redes sociais, incluindo nas páginas pessoais, a dizer mal do Presidente Trump. Tenho de estar consciente das consequências”. E a Conselheira de embaixada concordou: “Claro que me abstenho de muito porque sou diplomata, lá está o bom senso”. O Ministro plenipotenciário igualmente: “essas *rules of engagement* nas redes sociais devem aplicar-se tanto às páginas institucionais como às páginas pessoais. Aí sou claramente a favor de uma política restritiva”.

Relativamente à preocupação com a capacidade de gestão das redes sociais institucionais quando as equipas dos postos no exterior são geralmente muito reduzidas e estão já sobrecarregadas, acresce a dificuldade de não existirem orientações precisas sobre os conteúdos a divulgar. Como diz a Ministra plenipotenciária: “se eu tiver uma conta de Facebook tenho de lhe dar atenção, não é encher de coisas irrelevantes e sem frequência. (...) É nisso que era preciso ajuda: para fazer este equilíbrio entre a parte mais de *entertaining* e a parte de passar informações úteis”. O Ministro plenipotenciário reforçou essa ideia de utilização das redes sociais “para benefício do seu país e da função que executa, dentro de uma estratégia definida pelo próprio Ministério”. A Embaixadora questionou precisamente isso: “Onde é que está a linha de política externa que é para ser comunicada no Twitter?”.

Analisadas as cinco funções da diplomacia, confrontando-as com as transformações promovidas pela revolução tecnológica do século XXI e com a perceção dos diplomatas portugueses sobre as alterações ao exercício da sua profissão, a conclusão que parece emergir é de que a prática diplomática continua a desenvolver-se em torno da representação, proteção, negociação, informação e promoção. O conteúdo de cada uma, a forma como é exercida e os dilemas que se colocam aos diplomatas no seu desempenho é que se alteraram substancialmente. Constata-se que ainda nos encontramos num período de transição do analógico para o digital, em que ainda existem resistências, sobreposições e duplicações, mas não restam dúvidas de que as novas formas de comunicação e de análise da informação têm sido integradas no dia-a-dia dos diplomatas, promovendo uma nova forma de exercer as suas clássicas funções.

III. O PERFIL DO DIPLOMATA

O diplomata ideal tem tido características diferentes ao longo da História. Os venezianos do século XVI consideravam que o Embaixador perfeito deveria ser um teólogo versado, conhecedor dos filósofos gregos, perito em ciências matemáticas, competente em leis, música e poesia, proficiente nas línguas grega, latina, francesa, alemã, espanhola e turca, de origem aristocrática, rico e bem-parecido. Já no século XX, Sir Harold Nicolson dedica um capítulo do seu livro à identificação das qualidades do diplomata ideal. Conclui que são: a honestidade, a precisão, a calma, a paciência, o bom temperamento, a modéstia e a lealdade. Toma por garantido que qualquer diplomata tem de ter inteligência, conhecimento, discernimento, prudência, hospitalidade, charme, capacidade de trabalho e de iniciativa (*industry*, no original), coragem e tato (Nicolson, 1939, p. 67).

Numa publicação mais recente, o diplomata é visto como os olhos, os ouvidos e a voz do seu país no exterior; devendo conhecer os interesses nacionais e os valores do seu país, bem como a sua política externa e cultura. As características do diplomata profissional incluem inteligência, tato, discricção, circunspeção, paciência, autocontrolo, capacidade de trabalho em equipa, adaptabilidade, imaginação criativa, capacidade para compreender e transmitir mensagens de forma precisa ao seu público-alvo enquanto aponta alternativas de significado plausíveis a outros públicos, e a capacidade intelectual e verbal para apresentar compromissos resultantes de negociações intensas como resultados mutuamente satisfatórios (Cooper, Heine, & Thakur, 2013, p. 2).

Decorrendo da análise à forma como as 5 funções da diplomáticas se adaptaram às transformações tecnológicas, incluindo o ponto de vista do diplomata português, realizada no capítulo anterior, surge o segundo objetivo do presente trabalho que é confrontar o perfil do diplomata tradicional com o moderno e as condicionantes e características decorrentes dos novos métodos e instrumentos de trabalho proporcionados pela era das comunicações.

A análise de conteúdo apresentada na Tabela 6 em anexo, revela as categorias que emergiram no decorrer das entrevistas realizadas, permitindo fazer uma primeira divisão entre aquilo que escolhemos chamar características psicológicas e competências técnicas. As características psicológicas serão aquelas que integram a personalidade do diplomata e o diferenciam das outras profissões. Por exemplo, se para ser arquiteto será necessário

ter uma boa inteligência espacial, no caso dos diplomatas parece ser destacada a faculdade de comunicação. No âmbito das características psicológicas, identificamos também alguns aspetos que poderiam ser mais bem qualificados como aptidões cognitivas, mas que para efeitos de sistematização resolvemos agrupar nesta categoria.

Assim, na categoria relativa às características psicológicas do diplomata emergiram quatro subcategorias principais: a adaptabilidade, as aptidões sociais, a motivação e a resiliência.

1 CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

1.1 Adaptabilidade

A adaptabilidade é a característica que reúne unanimidade entre os diplomatas entrevistados que a consideram essencial para o exercício da profissão. A adaptabilidade presume uma elasticidade mental que permite aceitar ideias e formas de estar diferentes. São inúmeros os fatores que requerem do diplomata uma forte capacidade de adaptação, tanto do ponto de vista pessoal como profissional.

Por um lado, há mudanças muito frequentes de país em que se reside e, associado a isso, de culturas, línguas e práticas sociais. De cada vez que um diplomata muda de posto o seu trabalho de adaptação ao país, integração, criação de laços, de redes de contactos, recomeça. Atendendo a que a média de permanência em posto são 4 anos, as mudanças são frequentes e acontecem precisamente quando o diplomata já está completamente integrado no novo país.

Essas mudanças de posto no estrangeiro, mas também as mudanças que ocorrem dentro dos serviços internos, implicam uma adaptação a novas equipas de trabalho, novas chefias e diferentes modos de funcionamento que, por força da rotação diplomática, podem sofrer alterações todos os anos. Ainda no âmbito profissional, as mudanças podem ocorrer também na área de trabalho. A carreira diplomática portuguesa, devido à sua dimensão limitada, é uma carreira de diplomatas generalistas (por oposição, a carreiras onde há especializações temáticas, como a brasileira, ou linguísticas, como a americana ou a francesa). Assim, um diplomata português tanto se pode encontrar a trabalhar na área dos direitos humanos do ponto de vista multilateral como, passado pouco tempo, estar numa embaixada bilateral onde é o único diplomata para além do Embaixador e tem de se

ocupar de todos os assuntos da relação bilateral – do político ao cultural, passando pelo económico e pelo consular.

Finalmente, a adaptabilidade é essencial para a capacidade negocial de um diplomata, porque a sua eficácia depende muito da sua capacidade de compreender o ponto de vista do outro. Como dizia Callières (1716), citado por Nicolson: “se eu estivesse na pele daquele Príncipe, com igual poder, governado pelos mesmo preconceitos e paixões, que efeito teriam os meus interesses sobre mim próprio?” (Nicolson, 1939, p. 65).

Um dos entrevistados referia que o diplomata tem de estar “habituação mudar os parâmetros de vida, de cidade, os sítios onde se desloca, os médicos, etc. E também os parâmetros profissionais: as equipas com quem trabalha, o trabalho que realiza”. Outros acrescentam à capacidade de adaptação a versatilidade, que escolhemos englobar dentro da mesma subcategoria por considerarmos que se trata de uma faceta desta. “Versatilidade é ser capaz de desempenhar tarefas diversificadas, quer tenham ou não diretamente a ver com o seu conteúdo funcional e que num determinado momento sejam exigidas pelas circunstâncias. Isso é a própria essência da carreira diplomática: não estamos sempre no mesmo sítio, nem no mesmo ambiente, não lidamos sempre com as mesmas pessoas, não estamos sempre expostos à mesma realidade”, na síntese do Conselheiro de embaixada. Sobre a polivalência, a Conselheira de embaixada refere: “numa embaixada média acabas por te ocupar de uma imensidade de funções: desde o consular ao político, da defesa ao cultural ou social, o que exige uma grande destreza mental e até física”.

Mesmo entre os diplomatas mais jovens, Secretários e Adidos de embaixada, alguns ainda sem experiência de posto no exterior, a adaptabilidade é identificada como a principal característica de um diplomata, descrita como “capacidade de ajustamento; capacidade de interpretação de todas as situações”.

A forma como a carreira do diplomata afeta a sua vida pessoal e familiar é uma vertente destacada desta capacidade de adaptação, nas palavras da Embaixadora: “É uma carreira em que as características pessoais são muito importantes. O conjunto funcional exige muito das características pessoais, mais do que noutras carreiras onde há uma maior separação, ou é possível separar mais, a vida profissional da vida pessoal”.

1.2 Resiliência

A resiliência, entendida como resistência psicológica à adversidade, foi referida por todos os entrevistados acima da categoria de Conselheiro de embaixada. O Embaixador afirma que sem isso “uma colocação pode tornar-se uma tragédia”. O Ministro plenipotenciário considera que o mais difícil será manter-se em todas as situações, mesmo nas colocações indesejadas ou com condições de vida difíceis, “com o mesmo profissionalismo. (...) Ser resistente do ponto de vista psicológico é uma coisa muito importante, e do ponto de vista familiar é importante haver uma forma qualquer de resistência emocional e psíquica”.

A identificação da resiliência como uma característica importante para o diplomata exercer a sua função prende-se com dois fatores principais. O primeiro é temporal. A carreira diplomática não é uma função que se exerça durante um período e que depois se deixe; pode ser vista mais como uma maratona, uma prova de longo curso, em que são necessários longos anos para percorrer todas as etapas necessárias para chegar ao topo. É uma carreira que dura uma vida. Não é habitual, embora existam alguns casos, que quem acceda à carreira diplomática decida deixá-la a meio e abraçar outra profissão. Por outro lado, é uma carreira profundamente hierarquizada onde a antiguidade (que se identifica com experiência) assume um papel preponderante e, portanto, não basta o mérito para progredir. Assim, é natural que durante esses longos anos que decorrem entre o acesso à categoria de Adido de embaixada e a ascensão a Embaixador, se acumulem dificuldades e frustrações que exigem resistência psicológica para suportar.

O Embaixador Marcello Duarte Mathias, no seu *Diário da Índia* faz um retrato mordaz dos vários tipos de diplomatas portugueses e da sua postura perante a carreira numa observação de um almoço de Embaixadores durante o Seminário Diplomático de 1995: “Sob aparência diversa, compõem esta singular sociedade clubista, fechada, hierarquizada, dividida, queixosa e mal-amada que são as Necessidades” (Mathias, 2004, p. 224). Este tipo de caracterização não é incomum nos relatos biográficos de outros diplomatas, não apenas portugueses.

O recente estudo da estrutura diplomática portuguesa, promovido pelo Observatório de Relações Exteriores da Universidade Autónoma, incluiu um inquérito aos diplomatas portugueses que abordou diferentes temas e revelou um certo grau de insatisfação dos diplomatas. Sobre a repartição dos efetivos pelas categorias hierárquicas, 82,7% das

respostas vai no sentido de considerar essa repartição desajustada ou muito desajustada. À questão sobre a gestão das colocações e das promoções na carreira, 69,7% responderam considerá-las desajustadas ou muito desajustadas, demonstrando um expressivo mal-estar quanto à gestão da carreira diplomática (Moita, Valença Pinto, & Pereira, 2019).

O segundo fator que determina a robustez psicológica como determinante para o diplomata são as condições de trabalho. O referido estudo do *Observare*, indica que a opinião dos inquiridos sobre a dotação das embaixadas em termos de recursos humanos, equipamento, comunicações e recursos financeiros é muito negativa. Relativamente ao que consideram “mais frustrante” no seu trabalho, 83,7% responderam ser a remuneração em Portugal, seguida pelas condições de exercício profissional (77%) e pelas dificuldades para a vida familiar (61,1%).

Embora a generalidade das embaixadas portuguesas no mundo esteja dotada de quadros de elevada competência, trabalhando em condições satisfatórias, também há um número significativo de embaixadas que tem hoje uma capacidade limitada de intervenção e os respetivos Embaixadores não têm qualquer colaborador diplomático, afetando a própria dignidade da representação do Estado (Moita, Valença Pinto, & Pereira, 2019).

1.3 Motivação

O que é que motiva uma pessoa a abraçar uma carreira que tem tanto de interessante como de difícil? A resposta chega-nos da análise ao conteúdo das entrevistas realizadas bem como do inquérito já citado do *Observare*.

Aquilo que sobressai de ambas as fontes é o sentido de serviço público, ao país e ao Estado. Um amor ao país que, mais que um patriotismo cego, como diz a Ministra plenipotenciária entrevistada, é um conhecimento objetivo e crítico muito profundo do país que representamos. Um conhecimento que, como acrescenta a Secretária de embaixada, nos leva a querer mostrar ao resto do mundo, com orgulho, aquilo que de bom existe e se faz no nosso país.

No inquérito do *Observare*, a resposta que emerge é semelhante: 94,4% dos inquiridos refere o serviço a Portugal como o aspeto mais gratificante do seu trabalho.

Em segundo lugar na lista das motivações está aquilo que o nosso universo de entrevistados referiu como curiosidade pelo mundo, por outras culturas, por pessoas

diferentes. Essa curiosidade está refletida no acima referido inquérito na resposta de 54,7% que consideraram a interação com diplomatas estrangeiros gratificante no seu trabalho.

1.4 Aptidões sociais

Se a adaptabilidade, a resiliência e o sentido de serviço público surgem na base das características dos diplomatas, as aptidões sociais são centrais para a eficácia da sua função, em particular no domínio da representação, pois só através da criação de redes de contactos e de laços na sociedade de acolhimento o diplomata poderá ter acesso a informação privilegiada que lhe permita negociar o melhor interesse do seu país, proteger os interesses das suas comunidades e dos seus empresários.

O Embaixador que entrevistamos refere essas aptidões sociais de forma figurativa como alguém que não é um “bicho do mato”; a Embaixadora fala de capacidade de empatia, inteligência emocional, inteligência social; o Ministro plenipotenciário indica a “capacidade de interação, capacidade negocial e leitura das forças em presença numa determinada situação, saber até onde pode pressionar, como negociar, como se fazem aliados, maneiras de fazer avançar um ponto”.

Na sua descrição sobre as virtudes do diplomata ideal, Nicolson dá o exemplo do Embaixador de França no Reino Unido entre 1898 e 1920, Paul Cambon, que tendo chegado num momento em que a relação franco-britânica se encontrava muito tensa, partiu deixando-os aliados firmes. Durante os 20 anos da sua colocação, “esperou. Foi sempre conciliador; invariavelmente discreto; a personificação da lealdade; e estava sempre lá. A sua extraordinária capacidade de aproveitar o momento certo, o seu delicado sentido de oportunidade, a extrema dignidade dos seus modos, tornaram-no num homem universalmente confiável e universalmente estimado” (Nicolson, 1939, p. 63).

A relevância do perfil psicológico para o desempenho das funções de diplomata revela-se assim de grande importância, o que nos faz questionar o abandono em 2008 do exame psicológico de seleção no âmbito do concurso de acesso à carreira diplomática portuguesa, implementado com o objetivo de “avaliar as capacidades e características de personalidade dos candidatos através da utilização de técnicas psicológicas visando em particular determinar a sua adequação à função”, conforme indicado no artigo 19º do

Regulamento do Concurso de Admissão aos Lugares de Adido de Embaixada (Despacho nº 22 383/98).

Os professores Armando Marques Guedes e Nuno Canas Mendes, num artigo datado de 2006, que analisa o processo de recrutamento dos diplomatas portugueses, referem precisamente esse aspeto, num momento em que ainda eram exigidas provas psicológicas: “A relevância de que ela (a prova psicológica) se reveste parece óbvia, e variantes suas são comuns pelo Mundo fora. (...) Trata-se da introdução de um dispositivo que permite aferir da natureza e aptidões pessoais de quem tem um papel de contacto fundamental, um estilo de vida peculiar, e sobretudo um nível de representação do Estado que exige uma personalidade com determinadas “capacidades e características” (Marques Guedes & Canas Mendes, 2006, p. 11).

2 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

2.1 Académicas

O processo de recrutamento para a carreira diplomática usado em Portugal privilegia sobretudo os conhecimentos teóricos dos candidatos. Duas das provas eliminatórias mais exigentes são a prova escrita de português e a de conhecimentos, em que o candidato deve responder a duas perguntas dentro das três áreas examinadas: história e relações internacionais, direito internacional e economia internacional. Atendendo ao grande número de subtemas que estas categorias encerram, o candidato tem a obrigação de se preparar extensamente sobre uma quantidade importante de assuntos de quizer passar a prova. Existe, depois, uma prova oral de conhecimentos em que o candidato será examinado sobre o tema que deixou de parte durante o exame escrito, garantindo assim um domínio das três áreas consideradas mais importantes para o exercício da profissão.

Pretende-se assim assegurar que os candidatos admitidos têm uma robusta preparação teórica e uma capacidade intelectual acima da média, tal como refere a Embaixadora que entrevistamos: “Sólido conhecimento teórico de direito Internacional, da História Diplomática, de Economia Internacional de História de Portugal”, e o Ministro plenipotenciário: “Capacidade intelectual e cultural, ter bagagem, conhecer história, saber o sítio onde está e os temas com que lida, mas ao mesmo tempo ser um operacional” ou

o Conselheiro que afirmou que a perspetiva de trabalhar com um corpo profissional erudito foi uma das motivações que o levou para a carreira diplomática.

Apesar de a grande maioria considerar importante a preparação académica, alguns referiram que ter um conhecimento muito profundo e especializado, podendo ser uma mais-valia, não é indispensável. Há consenso em que a habilitação mínima deva ser a licenciatura, quanto mais não seja, nas palavras da Conselheira de embaixada “porque a faculdade abre o cérebro e obriga a pensar e a refletir nas coisas, não tanto pelo conhecimento teórico. Eu nunca apliquei no meu trabalho nada daquilo que aprendi na universidade”. Alguns também referiram que uma grande preparação académica não garante o sucesso do diplomata, tal como a Secretária de embaixada que acrescentou que um “doutoramento em política externa não garante que seja a pessoa mais adequada para o ministério”.

2.2 Linguísticas

O domínio da língua portuguesa é aferido na primeira prova eliminatória do concurso de acesso à carreira diplomática. Trata-se de uma das mais exigentes provas e a que elimina mais candidatos, precisamente porque o diplomata tem de ter o domínio da palavra, como diz o Ministro plenipotenciário entrevistado “é preciso saber dizer bem aquilo que se quer dizer, afirmar por um lado o que se quer dizer, mas sem ofender, permitir que aquilo que se diz possa ser aceite por outros, que têm dificuldade em aceitar. O domínio da palavra, da semântica (em várias línguas), não para distorcer a verdade, mas para facilitar o entendimento e para, precisamente porque é uma profissão que joga com o confronto de interesses, permitir a interação entre os diferentes países, os diferentes atores de uma maneira cordial e produtiva que permita chegar a um acordo”.

Tem sido objeto de controvérsia se as línguas exigidas na prova de acesso – inglês e francês – mantêm a atualidade. Se o inglês reúne a unanimidade, o francês já não, e são vários aqueles que sugerem que seja valorizada uma segunda língua estrangeira, à semelhança de outros serviços diplomáticos europeus. A Embaixadora entrevistada sugeriu que fosse valorizada uma das outras línguas dos membros permanentes do Conselho de Segurança das Nações Unidas e outros diplomatas referiram também o árabe.

Todos os entrevistados foram unânimes em considerar que um diplomata não tem de ser poliglota à entrada na carreira, mas é essencial a formação em línguas ao longo da vida.

Sobretudo antes da partida para posto, recomendam que o Ministério ofereça ao diplomata as condições para a aprendizagem da língua do país onde vai ser colocado. Alguns reconheceram a dificuldade de especialização linguística num serviço diplomático tão pequeno quanto o nosso, mas todos concordaram que é essencial conhecer a língua do país para onde se vai. O Conselheiro acrescentou: “ir para um posto sem conhecer nada da língua não faz sentido. Não é só pela questão estritamente profissional de depois não se conseguir fazer o trabalho como deve ser; não faz sentido até por uma questão de saúde mental”.

Os Embaixadores e os Ministros plenipotenciários fizeram a comparação com outros serviços diplomáticos que investem fortemente na aprendizagem das línguas, como o britânico ou o americano. No sistema americano, o diplomata recebe um complemento de salário (até 30% extra) consoante o seu domínio da língua do posto onde foi colocado, ao que acresce um suplemento no caso de a sua família também atingir proficiência na língua. Estas disposições estimulam os diplomatas a aprender línguas.

2.3 Informáticas

Uma das coisas que mais mudou nestes últimos 20 anos foram os meios informáticos à disposição dos diplomatas. Como lembrava o Conselheiro entrevistado “quando nós entramos, o e-mail servia só para combinarmos almoço” e o Ministro plenipotenciário recorda a ida “à única sala do ministério com computadores ligados à internet”.

Atualmente, qualquer diplomata tem de dominar a informática na ótica do utilizador, como é usual dizer. A resposta a esta questão demonstrou uma divisão entre o que os diplomatas mais velhos e os mais novos entendem por competências informáticas. Os mais velhos centraram a resposta na utilização genérica do “Microsoft Office”, como dizia a Embaixadora. Os mais novos assumiram que estávamos a falar da utilização das redes sociais na diplomacia, nem lhes ocorrendo que a utilização dos meios informáticos “na ótica do utilizador” possa ainda ser um desafio para alguns diplomatas.

De um modo geral, porém, todos consideram as competências informáticas indispensáveis. A Conselheira de embaixada afirma que “o diplomata deve estar preparado fazer uma apresentação em *Power Point* de qualidade; estamos na era da inteligência artificial: fazer uma pesquisa Google decente é essencial: saber utilizar a internet no melhor proveito” e o Secretário completa: “o conhecimento dos meios e das

novas plataformas em que se desenvolve a atividade diplomática, e perceber também qual é a repercussão da utilização dessas plataformas e desses meios na ação da diplomacia”.

Outras competências técnicas mencionadas pelos entrevistados durante as entrevistas focaram as competências de gestão de que se sente a falta quando se parte para chefiar uma missão diplomática.

Em jeito de conclusão, verifica-se que o perfil psicológico do diplomata tradicional não difere muito do moderno. As principais qualidades continuam a ser a adaptabilidade e a capacidade de relacionamento interpessoal, a maior motivação o serviço público e a capacidade de resiliência é o que permite aguentar as dificuldades que sempre surgem numa carreira de longa duração.

Mas as competências técnicas alteraram-se substancialmente. Se ao diplomata tradicional era exigida uma erudição académica, o diplomata moderno tem acesso à informação à distância de uma pesquisa na internet. Assim, não obstante a necessidade de uma base conceptual sólida, já não é necessário ter os factos históricos ou a legislação internacional presentes na memória. O diplomata tem agora de desenvolver a capacidade de pesquisar, filtrar e analisar uma enorme quantidade de informação disponível em várias fontes, e perceber qual é fidedigna e útil para o seu propósito. Para além disso, atendendo ao alargamento dos temas abarcados pela diplomacia, o diplomata de hoje tem de ter a capacidade de adquirir conhecimentos especializados num curto espaço de tempo.

Se as competências linguísticas permanecem essenciais - sendo o inglês a língua franca da diplomacia moderna - as competências digitais são a outra grande transformação. O diplomata moderno tem que saber utilizar todos os instrumentos de comunicação ao dispor da diplomacia, sejam eles a informática na ótica do utilizador, a negociação por videoconferência, as redes sociais como forma de promoção da atividade diplomática ou a análise dos meta-dados para discernir tendências durante uma negociação.

CONCLUSÃO

A Embaixadora canadiana e antiga Secretária Geral Adjunta das Nações Unidas, Louise Fréchette, dá o mote *Diplomacia: ofício antigo, novos desafios* para constatar que, de todas as mudanças ocorridas durante o seu tempo de serviço, nenhuma teve um impacto tão significativo quanto os fenómenos conexos da globalização e da revolução nas comunicações originada pelas novas tecnologias de informação (Fréchette, 2013, p. xxx). Mas ao invés de desaparecer, substituída por diferentes atores, temas e modos de relacionamento internacional, a diplomacia protagonizou, nas palavras de G. Berridge, uma “contrarrevolução” (Berridge, 2015, p. 266).

O presente trabalho propôs-se dois objetivos: confrontar as mudanças ocorridas durante os últimos 20 anos nas cinco funções diplomáticas identificadas pela Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas de 1961 dando a perspetiva dos diplomatas portugueses, e analisar as alterações às características psicológicas e competências técnicas dos diplomatas, durante esse mesmo período, como consequência da revolução tecnológica da era das comunicações.

O exercício da representação através de embaixadas permanentes manteve-se como a norma e não foi substituído por embaixadas virtuais nem enviados especiais. As embaixadas já não trabalham isoladas das capitais com quem comunicam de forma rápida e segura. São o principal veículo da negociação de rotina, apoiam os enviados especiais e as visitas governamentais. Os Embaixadores perderam margem de manobra individual, mas ganharam respaldo político e influência na formulação da política. Os diplomatas portugueses veem o exercício da representação como uma função essencial e gostariam de dispor de mais meios humanos e financeiros para a desenvolver.

O aumento da circulação internacional de pessoas levou a redescobrir a importância da diplomacia consular que passou a utilizar os meios digitais para comunicar com mais pessoas e para apoiar a sua localização e repatriamento em caso de emergência. O crescimento da diáspora obrigou a um reforço da vertente de extensão do serviço público aos portugueses residentes no estrangeiro. A proteção dos interesses do Estado e dos cidadãos é uma das principais tarefas dos diplomatas, aquela que mais impacto tem junto da opinião pública e, no limite, a que mais facilmente justifica a existência dos diplomatas

perante o público. Uma boa comunicação com as comunidades e a prestação de serviços com a celeridade proporcionada pela digitalização, mas com um toque humano, são os desafios destacados pelos diplomatas portugueses.

A função de informar tornou-se mais complexa tanto pelos temas que a diplomacia abarca como pela diversidade de fontes e de informação disponível. No caso da diplomacia portuguesa, verifica-se ainda uma fase de transição na forma de comunicar de forma segura e instantânea, havendo a preocupação de assegurar o registo histórico para o futuro.

A negociação, predominantemente multilateral, é desenvolvida através de cimeiras que se reúnem de forma regular e são mais uma prova da importância dos contactos continuados entre Estados, que levaram ao estabelecimento das primeiras embaixadas permanentes no século XVI. A negociação direta entre líderes não preocupa os diplomatas portugueses, cientes da necessidade de preparar o terreno para a negociação final. A digitalização também não substituiu a necessidade de encontro físico e a pandemia COVID-19 veio provar precisamente que a diplomacia requer contacto físico, comunicação não verbal e cerimonial.

A promoção, ou diplomacia pública, como agora foi renomeada, foi reinventada com técnicas de marketing como o *nation-branding* que implicam uma coordenação das atividades de promoção da imagem externa do Estado levadas a cabo por múltiplos atores dentro das administrações públicas, das confederações empresariais, dos grupos culturais, da academia, da ciência, das ONG's, que só pode ser exercida pelos Ministérios dos Negócios Estrangeiros. Os diplomatas portugueses reconhecem as vantagens que as redes sociais trouxeram a esta função e, apesar de ainda não serem apoiados por uma estratégia de comunicação central, integrada e definida pelo governo, mostram-se autodidatas na forma de as utilizar para chegar a uma audiência alargada.

Finalmente, quem são os diplomatas modernos? Muitos autores argumentam que diplomata é qualquer ator da cena internacional, para além daqueles que representam o Estado e o interesse nacional. A atividade diplomática é uma profissão – como a de médico ou de advogado – que não pode ser exercida por amadores. O diplomata profissional está totalmente comprometido com o serviço público durante toda a sua vida,

tem uma experiência, uma preparação e um modo que lhe são exclusivos e até os restantes atores da cena internacional reconhecem as vantagens de trabalhar em cooperação com os diplomatas em vez de em paralelo com a ação diplomática.

O perfil dos diplomatas portugueses adapta-se em conformidade com as exigências dos novos tempos. Se a forma de recrutamento é ainda sobretudo baseada na aferição de conhecimentos académicos e domínio linguístico, a maioria considera que o principal fator de sucesso de um diplomata recai sobre as suas características psicológicas, em particular, a adaptabilidade, a capacidade de relacionamento interpessoal, a motivação para o serviço público e a resiliência que permite aguentar a mudança. Afigura-se assim curioso que a carreira diplomática portuguesa não exija, à semelhança de outros serviços diplomáticos no mundo, uma prova psicológica de aferição da personalidade.

Conclui-se que a diplomacia, mais do que sofrer uma completa transformação, inovou nos seu métodos e instrumentos de trabalho. A utilização inteligente das novas tecnologias e instrumentos para apoiar métodos experimentados e testados promove uma diplomacia madura, nem tradicional nem moderna. Enquanto o sistema internacional for baseado nas relações entre Estados, a diplomacia mantém a sua razão de ser.

BIBLIOGRAFIA

- Adler, E. (1997). Seizing the Middle Ground. Constructivism in World Politics. *European Journal of International Politics*, pp. 319-363.
- Adler, E., & Barnett, eds, M. (1998). *Security Communities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aksoy, M., & Cicek, A. S. (2018). Redefining Diplomacy in the 21st century & examining the characteristics of an ideal diplomat. *MANAS Journal of Social Studies*, 7(3).
- Al-Alawi, H. (1 de December de 2019). Qualities of a good diplomat. *Diplomat magazine*.
- Amado, J. (2000). A Técnica da Análise de Conteúdo. pp. 53-63. Obtido de <https://woc.uc.pt/fpce/person/ppinvestigador.do?idpessoa=10057>
- Anderson, M. S. (1993). *The Rise of Modern Diplomacy*. UK: Longman Group.
- Balzacq, T., Charillon, F., & Ramel, F. (2018). *Manuel de Diplomatie*. Paris: Les Presses de Sciences Po.
- Barder, S. (2016). *What diplomats do*. London: Rowman&Littlefield.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Berridge, G. R. (2015). *Diplomacy: Theory and Practice*. UK: Palgrave Macmillan.
- Berridge, G. R., & James, A. (2003). *A Dictionary of Diplomacy*. Palgrave Macmillan UK.
- Berridge, G. R., Keens-Soper, M., & Otte, T. G. (2001). *Diplomatic Theory from Machiavelli to Kissinger*. Palgrave.
- Black, J. (2010). *A history of diplomacy*. London: Reaktion Books.
- Blackwill, R. D. (2013). *Ideal qualities of a successful diplomat*. Belfer Center for Science and International Affairs, Harvard Kennedy School.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Cavalcante, F. (Dezembro de 2011). A construção da paz em cenários de anarquia. *Relações Internacionais (R:I)*, 32, pp. 23-32. Obtido em Outubro de 2020, de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/ri/n32/n32a02.pdf>
- Chambon, A. (1983). *Mais que font donc ces diplomates entre deux cocktails?* Paris: Éditions A. Pedone.

- Constantinou, C., & Sharp, P. (2016). Theoretical Perspectives in Diplomacy. Em *The Sage Handbook of Diplomacy*.
- Cooper, A. F., Heine, J., & Thakur, R. (2013). *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press.
- Fletcher, T. (2017). Public Diplomacy and its Offshoots. Em S. I. Roberts, *Satow's Diplomatic Practice* (pp. 555-564). Oxford: Oxford University Press.
- Fletcher, T., & Al Bitar, O. (2017). *What makes a good diplomat?* Emirates Diplomatic Academy.
- Fréchette, L. (2013). Diplomacy - Old Trade, New Challenges. Em A. F. Cooper, J. Heine, & R. Thakur, *Oxford Handbook of Modern Diplomacy* (p. xxx). Oxford: Oxford University Press.
- Galvão Teles, P. (2020). *Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas de 1961 Comentada*. Lisboa: Instituto Diplomático.
- Hutchings, R., & Suri, J. (2020). *Modern diplomacy in practice*. Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Jönsson, C. (Novembro de 2018). Diplomatic Representation: States and Beyond. *New Realities in Foreign Affairs: Diplomacy in the 21st Century*, pp. 21-26.
- Katzenstein, P. e. (1996). *The Culture of National Security*. New York: Columbia University Press.
- Lequesne, C. (2018). Les États et leur outil diplomatique. Em T. Balzacq, F. Charillon, & F. Ramel, *Manuel de Diplomatie* (pp. 145-161). Paris: Les Presses Sciences Po.
- Magalhães, J. C. (1985). *Manual Diplomático*. Lisboa: Ministério dos Negócios Estrangeiros.
- Magalhães, J. C. (1988). *A diplomacia pura*. Lisboa: Bertrand.
- Malone, D. M. (2013). The modern diplomatic mission. Em A. F. Cooper, J. Heine, & R. Thakur, *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy* (pp. 122-141). Oxford: Oxford University Press.
- Manor, I. (2017). *The Digitalization of Diplomacy: Toward a clarification of a fractured terminology*. Oxford. Obtido de Exploring Digital Diplomacy: <https://digdipblog.files.wordpress.com/2017/08/the-digitalization-of-diplomacy-working-paper-number-1.pdf>

- Marques Guedes, A., & Canas Mendes, N. (2006). O tempo e as réplicas. Formas de recrutamento dos diplomatas: os concursos de acesso à carreira. *Cultura: revista de História e de Teoria das Ideias*.
- Mathias, M. D. (2004). *Diário da Índia*. Lisboa: Gótica.
- Melissen, J. (. (2005). *The new public diplomacy, soft power in International Relations*. Palgrave Macmillan.
- Melissen, J. (2013). Public Diplomacy. Em A. F. Cooper, J. Heine, & R. Thakur, *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy* (pp. 436-452). Oxford: Oxford University Press.
- Melissen, J., & Hocking, B. (2015). *Diplomacy in the digital age*. The Hague: Clingendael, Netherlands Institute of International Relations.
- Mendes, P. E. (2019). As teorias principais das Relações Internacionais: Uma avaliação do progresso da disciplina. *Relações Internacionais (R:I)*, 61, pp. 95-122. Obtido em Novembro de 2020, de <https://dx.doi.org/10.23906/ri2019.61a08>
- Moita, L., Valença Pinto, L., & Pereira, P. (2019). *Estudo da estrutura diplomática portuguesa*. Lisboa: Observare UAL.
- Mongiardim, M. R. (2007). *Diplomacia*. Edições Almedina.
- Neves, F. d. (2014). Diplomacia – Inovar a Velha Rede Social. *Revista UNO La Nueva Diplomacia. Nº17(17)*, pp. 25-26. Obtido em Junho de 2020, de <https://www.revista-uno.com/numero-17/diplomacia-inovar-a-velha-rede-social/>
- Nicolson, S. H. (1939). *Diplomacy*. Washington DC: Institute for the Study of Diplomacy.
- Paulouro das Neves, J. (2016). *Rituais de Entendimento*. Lisboa: Instituto Diplomático.
- Ribeiro de Menezes, F. (2020). Comentário ao artigo 3º. Em P. Galvão Teles, *Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas comentada* (pp. 37-42). Lisboa: Instituto Diplomático.
- Roberts, I. (2017). *Satow's Diplomatic Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Roberts, S. (2017). Diplomatic communication. Em S. I. Roberts, *Satow's Diplomatic Practice* (pp. 81-93). Oxford: Oxford University Press.
- Rolo, A. P. (Julho de 2016). Teoria e prática da diplomacia digital. Coimbra.
- Santo, P. E. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*. Lisboa: Sílabo.
- Seydoux de Clausonne, F. (1980). *Le métier de diplomate*. Paris: Editions France-Empire.

Sharp, P. (2009). *Diplomatic Theory of International Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Stanzel, V. (Novembro de 2018). New realities in Foreign Affairs: diplomacy in the 21st century. (V. Stanzel, Ed.) *SWP Research Paper 11*(11). Obtido em Junho de 2020, de <https://www.swp-berlin.org/en/publication/new-realities-in-foreign-affairs-diplomacy-in-the-21st-century/>

Wendt, A. (1992). Anarchy is what States Make of it: The Social Construction of Power Politics. *International Organization*(46(2)), pp. 391-425. Obtido em 28 de Novembro de 2020, de <http://www.jstor.org/stable/2706858>

ANEXOS

ANEXO 1 TABELAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

TABELA 1

| REPRESENTAR | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | FORMAL | INFORMAL | IMAGEM | |
| | | | DO ESTADO | DO DIPLOMATA |
| EMBAIXADOR | | Abonos que permitem fazer representação desajustados realidade. Não existe nenhum controle sobre a forma como é gasto abono (porque serve para compensar o salário baixo e custo de vida mais elevado). | | Maneira de vestir é importante, mas não vital. “não há segunda oportunidade para causar uma boa primeira impressão”. |
| EMBAIXADORA | Colocar o país na consciência do lugar onde estás acreditado: diplomatas devem ser vistos/conhecidos - ir à televisão, escrever no jornal, dar-se com todas as camadas sociais e não só com as elites. | Impossível representar sem financiamento: “para criar marca é preciso gastar dinheiro”. Período de transição quanto ao formalismo da representação social diplomática: democratização/profissionalização e abertura das carreiras diplomáticas. | Máquina pesada e não há prémios de mérito/estímulos/ condições. Dificilmente recuperas o investimento que o Estado faz em ter uma embaixada aberta em determinados países. | |
| MINISTRO PLENIPOTENCIÁRIO | Dilema instruções/consciência: lealdade é importante sem subserviência. Espírito crítico sim: haja iniciativa e criatividade. Tem de se acatar as decisões superiores. | Relações pessoais são muito importantes. O diplomata representa um país que tem determinados objetivos. Não rivalizo com um diplomata dos EUA, mas na margem de manobra que a diplomacia consegue jogar, a relação pessoal conta muito. | Cerimonial faz sentido como instrumento não como fim em si próprio. Rituais e regras para o relacionamento entre os países, maneiras de exprimir atenção e oferecer cortesia. | O diplomata quando está em Posto não é só ele, é quem ele representa. Noção presente maneira como se comporta e se apresenta. Credibilidade: capacidade negocial e respeito pela opinião do diplomata decorrem dessa imagem que consegue projetar. |
| MINISTRA PLENIPOTENCIÁRIA | Formas alternativas de representação (casal de embaixadores que exerce o cargo alternadamente ou casal diplomatas em que um é | A informalidade que agora se gerou no ministério confunde a posição das pessoas na cadeia hierárquica. | Importante manter formalismos porque isto é um estilo de vida com prerrogativas exigências. | |

| | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>superior a outro) não: isto não é um negócio de família.</p> <p>Substituição dos diplomatas por procedimentos digitais e embaixadores à distância vista com apreensão: quando há crises é que se percebe a diferença.</p> <p>Representação do país em dias nacionais de outros países: sacerdócio.</p> | <p>Não há estímulo nem controlo para representação social: Lisboa não sabe que tu vais àquele evento se tu não disseres; vai muito de cada um</p> | | |
| CONSELHEIRO DE EMBAIXADA | <p>Cumprimento de instruções, sobre as quais não estamos de acordo: usar técnica diplomática “diz a minha capital”. Cumpro porque estamos inseridos numa estrutura hierárquica, e tenho de cumprir. Mas não quer dizer necessariamente que no meu íntimo esteja de acordo com aquilo.</p> | <p>Modalidade muito formal ou mais informal: jogo de ténis ou passeio a cavalo. Ação se traduz numa sedimentação da relação com esse colega que depois transita, de uma forma quase impercetível, do plano estritamente pessoal para o plano profissional. Valoriza a imagem do país: a amizade e simpatia pessoal projetam-se numa amizade e simpatia pelo país.</p> | <p>Protocolo e cerimonial existem para projetar uma imagem do Estado perante os outros. Como é que entende a sua posição e a maneira como recebe, a projeção que dá à visita de um determinado dignatário.</p> | |
| CONSELHEIRA DE EMBAIXADA | | | <p>Valorizar pessoas e os países que representam. Saber sentar as pessoas à mesa terá mais a ver com esse reconhecimento, e não ferir suscetibilidades.</p> | <p>Os diplomatas têm que ter um cuidado especial com a imagem. Questão de bom senso e de pragmatismo/adequação à situação.</p> |
| SECRETÁRIO DE EMBAIXADA | | <p>Em cada concurso as pessoas que entram refletem o momento do país</p> | <p>Protocolo vai existir sempre porque nos garante uma forma pré acordada de tratamento das diferentes partes, para que ninguém seja prejudicado.</p> | <p>Imagem importante: tem de estar adaptada ao público com quem estamos a comunicar; tenho que adaptar a minha imagem ao público a quem me estou a dirigir e àquilo que estou a fazer no momento.</p> |

| | | | | |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SECRETÁRIA DE EMBAIXADA | Dilema instruções/consciência: não confundir a lealdade com subserviência. Quando não se concorda com uma instrução dada pelo superior hierárquico, deve-se tentar fazer a outra pessoa atuar de outra maneira. | | Vontade de mudar uma determinada imagem errada do país lá fora. | |
| ADIDO DE EMBAIXADA | Diplomata é representante oficial de Portugal, um funcionário público que carrega o peso das responsabilidades do Estado. | | | |
| ADIDA DE EMBAIXADA | | | | Importante imagem pessoal cuidada, o que não é sinónimo de uniformidade; cada um tem direito ao seu estilo pessoal e apesar de verificar um certo conservadorismo no Ministério. |

TABELA 2

| PROTEGER | | |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DIPLOMACIA CONSULAR | TRANSFORMAÇÕES |
| EMBAIXADOR | Proximidade maior com as pessoas, tanto cá como no estrangeiro, traz responsabilidades acrescidas. Antes havia um distanciamento grande entre os diplomatas que viviam num mundo à parte e o público. | Maior exposição permite também aos cidadãos portugueses residentes no estrangeiro manifestarem o seu descontentamento com o serviço que é prestado pelo Estado. |
| EMBAIXADORA | | |
| MINISTRO PLENIPOTENCIÁRIO | Portugueses espalhados por todo o mundo com expectativas desmesuradas em relação àquilo que o Estado tem a obrigação de fazer para as proteger. Rapidamente se critica a embaixada por qualquer coisa que acontece, é um reflexo. É uma função importantíssima. | Há muita coisa que a tecnologia atual já podia ajudar a resolver. Através do acesso aos portais das Finanças, do IRN, etc. |
| MINISTRA PLENIPOTENCIÁRIA | No dia-a-dia parece que o diplomata é dispensável: ganham bem e não servem para nada. Quando há uma crise, o diplomata é chamado a fazer tudo: agência de viagens, recolha de donativos e alimentos, etc. Carência de explicação ao público do que é que um diplomata realmente faz. | |
| CONSELHEIRO DE EMBAIXADA | O conceito mitológico do Estado “paizinho” é absurdo. As pessoas não são responsáveis e o Estado desresponsabiliza as pessoas. Muitas pessoas abusam da obrigação de proteger. | Há alternativas ao Facebook, mesmo em casos de emergência: telefone/telemóvel/SMS, sobretudo se estiverem inscritas na secção consular. Não tenho uma visão assistencialista do Estado. Influência dos media e redes sociais na ação consular: reação exagerada poder político. |
| CONSELHEIRA DE EMBAIXADA | Não só a globalização aumentou muito o número e a variedade das pessoas que circulam pelo mundo e que podem precisar de ajuda, como as situações em que se encontram são potencialmente mais graves, como os ataques terroristas. MNE trata parte consular como coisa menor. Mas sempre que há uma chatice é a parte consular que | Digitalização no âmbito consular bem-sucedida: poupa tempo às pessoas e aos funcionários, ganhar eficiência. Importante usar redes sociais para transmitir informação que chegue ao maior número de destinatários. |

| | | |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | interessa. Devemos colocar sempre os melhores funcionários na parte consular mas não é isso que acontece. | Capacidade gerir as críticas nas caixas de comentários, aproxima diplomata da discussão entre a comunidade. |
| SECRETÁRIO DE EMBAIXADA | | |
| SECRETÁRIA DE EMBAIXADA | | |
| ADIDO DE EMBAIXADA | Comunicar de forma densa e pesada (usando o juridiquês ou o politiquês) com as comunidades lusas, sem sentido estético ou preocupação com as necessidades desse público, reduz as dúvidas ou as queixas dos utentes e a sobrecarga dos serviços consulares? | |
| ADIDA DE EMBAIXADA | | |

TABELA 3

| | NEGOCIAR | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | PAPEL EMBAIXADOR | TRANSPARÊNCIA | PRESSÃO DO TEMPO | DIGITAL |
| EMBAIXADOR | Negociação direta entre líderes, que não passa pelo crivo de diplomatas tradicionais e profissionais, não é negativa. Obtenção rápida e fácil de instruções é positivo porque o embaixador obtém um respaldo político mais rápido. Mas tira margem de manobra. | Proximidade é positiva porque serve para os próprios diplomatas justificarem a sua existência perante opinião pública. | Rapidez e facilidade de comunicar e obter aval do poder político numa negociação é, sem dúvida uma grande vantagem. Antecipar acontecimentos e ter reações rápidas é fundamental porque hoje tudo é muito rápido em termos de informação; não se pode perder tempo. | Complexidade das questões é tão grande que penso que o whatsapp será só para desbloquear a negociação. |
| EMBAIXADORA | Chefes e governo envolvidos na negociação diplomática, portanto politização da questão; construção europeia introduziu negociação direta. | Ministério tem de saber separar matéria que comunica da matéria que não pode ser comunicada. O que pode ser comunicado ajuda a encontrar aliados na sociedade e alarga a margem de ação da política externa internamente. | | Possibilidade de comunicação por cima das instruções: fazes as coisas sem ninguém saber; grupos WhatsApp em que circula matéria substantiva para as relações externas. |
| MINISTRO PLENIPOTENCIÁRIO | Negociação é mais feita pelo próprio político: facilidade comunicação e deslocação. Diplomata continua a ter papel: negociações mais densas e continuam a ter de ser preparadas pelo embaixador. Depauperização do papel do embaixador: dificuldade manter papel central da | | Velocidade comunicações facilita obtenção de instruções; fácil embaixador mandar mensagem ministro e obter a validação posição. Excessiva rapidez nem sempre é boa: falta tempo para refletir e ponderar. | |

| | | | | |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | embaixada nos países em que as relações diplomáticas são mais intensas; ministros falam-se diretamente. | | | |
| MINISTRA PLENIPOTENICÁRIA | Falta de autonomia dos embaixadores para agir sem instruções. Mudou grau de autonomia e de confiança em si próprio; comportam-se como funcionário à espera da instrução. Cada embaixador tem de ser responsabilizado pela execução da política definida. | Responsabilização e maior escrutínio das nossas ações, é bom. | | |
| CONSELHEIRO DE EMBAIXADA | Margem de manobra do embaixador menor, antes tinha mais latitude. Se calhar, antes dizia-se: aquilo que não podemos aceitar é isto. A partir daí, faça o melhor que puder. Pessoas são menos críticas, no sentido de fazer ver aos seus superiores que a coisa não está bem: “quanto menos barulho fizeres, melhor estás”. | Hoje, estás numa reunião secreta e três minutos depois de acabar a BBC está a transmitir aquilo que tu estiveste a dizer na sala secreta. Portanto, embaixadores são mais prudentes. | Risco de erro é muito maior. Nível de pressão elevado: se estiveres fechado numa sala durante 15h e sabes que só podes sair dali com uma solução, seja ela qual for, arranjas uma solução que te faça perder o menos possível. | Novos meios de comunicação são bons para negociação porque comunicação é imediata e em tempo real. |
| CONSELHEIRA DE EMBAIXADA | | | | |
| SECRETÁRIO DE EMBAIXADA | | | A reação tem que ser mais rápida porque senão perde força ou passa a ser desnecessária. Complicado porque a forma de diplomacia com que trabalhamos necessita de maturação e às vezes não temos esse tempo para reagir. | A interação é mais fácil, há mais interação pessoal, ou seja, mais videochamadas, menos idas a reuniões fisicamente, maior capacidade de recolha, obtenção e difusão de informação. |

| | | | | |
|--------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SECRETÁRIA DE EMBAIXADA | | | Rapidez e eficiência mais valorizada do que respeito regras e pessoas: não vejo que uma pessoa seja louvada por ter conseguido cumprir o objetivo, talvez demorando mais tempo, mas ao mesmo tempo respeitando todas as pessoas à sua volta, todas as regras. | |
| ADIDO DE EMBAIXADA | | Não limitar uma negociação a atividades de corredor ou à porta fechada, porque a utilização dos canais digitais influencia o que se diz em público sobre o processo negocial. | Ciência dos dados permite avaliar com grande rigor o impacto das opções adotadas, reagir rapidamente em conformidade, por vezes, em detrimento de dogmas tidos como certos há muitos anos | Digitalização implica transformação contínua da cultura e dos processos de trabalho das organizações. Novas ferramentas gestão processo de trabalho têm vantagens impensáveis em termos eficiência e análise de resultados. |
| ADIDA DE EMBAIXADA | | | | |

TABELA 4

| INFORMAR | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | COMUNICAÇÃO FORMAL | | COMUNICAÇÃO INFORMAL | |
| | FORMA | CONTEÚDO | FORMA | CONTEÚDO |
| EMBAIXADOR | Telegramas podem parecer antiquados, mas ainda não criamos um sistema adequado para registrar e arquivar de forma segura e-mails. | Recolher informação junto fontes diretas -governo. Informação mais trabalhada, analítica, que coloque as questões em contexto. Não concorrer com agências noticiosas. Telegrama serve para análise ou interpretação de uma situação, mais robusta e profunda, que necessita reflexão. | Meios digitais de comunicação, incluindo as redes sociais: importante porque diplomatas têm de adaptar-se ao mundo atual em que vivem. Tirar vantagens /cuidado para que não se torne negativo, penalizador. | Circulação da informação é praticamente instantânea, portanto capacidade de análise rápida ainda é mais importante. E-mail é mais utilizado numa situação de pressa. |
| EMBAIXADORA | Telegrama permite partilha alargada informação; distribui o serviço. Telegrama não é forma arcaica: preserva arquivo. Controle dos atos da administração pública + dar à estampa. Telegrama formal vs e-mail informal (pode não ter resposta). Confidencialidade informação delicada. | Comunicação política deve ser feita por telegrama. Telegrama que vem de Lisboa tem um valor de despacho e um telegrama que tu mandas também tem um valor. | Digital confunde cadeias hierárquicas e exercício das competências: possibilidade comunicação com toda a gente, por cima das instruções/ grupos WhatsApp. Retira formalismo logo retira participação e controle. Casos de emergência: comunicação deve ser por telefone. | E-mails não podem ser numerados nem arquivados, por isso só devem ser usados para assuntos privados. Vantagens e-mail para assuntos a tratar informalmente e assuntos de secretaria/intendência. Twitter é boa fonte de informação. |
| MINISTRO PLENIPORTENCIÁRIO | Telegramas continuam a fazer sentido. Às vezes é redondo, superficial e gongórico, excessivamente formal, mas impõe a | Antigamente mandavam-se telegramas com recortes de jornais. Hoje não faz sentido. Tem de haver formas de | | |

| | | | | |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | disciplina de informar, organizar as ideias, expor um pensamento, fazer o relato e ficar um registo. | compatibilização, mas não de dispensa do telegrama. | | |
| MINISTRA PLENIPOTENCIÁRIA | Telegrama serve para historiadores perceberem os factos. Redação mais cuidada: penso em quem vai ler, para quem estou a falar. Pesar cada uma das fases. | Se queres fazer uma contextualização, precisas de outro tipo de tempo. Relatos de imprensa não fazem sentido e telegramas administrativos também não fazem sentido. | Adequação ao contexto: velocidade da comunicação, por telefone, whatsapp ou telegrama. E-mail não é tão estruturado nem tão analítico; serve para pedir uma ajuda imediata, pressupõe uma informalidade no trato, na pressão do momento. Comunicação de efeito muito rápido. | se não tiveres conhecimento consegues adquiri-lo desde que estejas motivado e aberto para o adquirir. Há um grau de conhecimento técnico, muito específico, que complicou bastante a nossa função. |
| CONSELHEIRO DE EMBAIXADA | Telegramas são mensagens de e-mail transmitidas através rede dedicada que é a cifra. Cifra justifica-se para informação classificada - acima de confidencial. Classificação de segurança desvirtuada para chamar a atenção. | Fazer um telegrama só para manter a estatística do número de telegramas enviado por uma embaixada é ridículo. | E-mail usado para tudo. Ganha-se em rapidez e facilidade na comunicação. Introduz elemento de informalidade que se presta a mal-entendidos: cadeias de comando diluem-se: lado frágil. Mais flexível: interagir com um diretor geral ou até com o ministro ou o secretário de Estado. | |
| CONSELHEIRA DE EMBAIXADA | Telegramas não fazem sentido. Deveria existir sistema de emails seguro. Talvez se justifique nalguns casos de informação confidencial Volume excessivo de telegramas em simultâneo com enorme quantidade de e-mails/duplicação. | Maioria da informação que vem por telegrama podia vir por e-mail, com as difusões que quiserem. | E-mail é mais fácil. Problema é que arquivo perde-se quando mudamos de posto ou de serviços internos: pior performance na nossa adaptação tecnológica. Existe tecnologia que permite dar um número de saída a todos os emails do endereço institucional, seria eventualmente mais fácil. | |

| | | | | |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Ofícios só para assuntos confidenciais/muito formais/envio de originais. | | | |
| SECRETÁRIO DE EMBAIXADA | Telegrama é sistema encriptado comunicações semelhante ao Whatsapp, Tem aspeto de telegrama para facilitar a transição. Rede cifra necessária. Não necessariamente num terminal separado; pode ser canal de encriptação de emails. | | Vantagem na rapidez para comunicar com congêneres ou colegas. Multiplicidade de canais. Todas formas têm o seu lugar dentro do fluxo de trabalho. Interação é mais fácil, maior capacidade de recolha, obtenção e difusão de informação. No MNE faz-se utilização eficaz desses meios de comunicação. | |
| SECRETÁRIA DE EMBAIXADA | Telegramas para manter e assegurar o registo. Circulação de informação confidencial esbarra com desconhecimento sobre o que é. Necessária análise séria sobre classificação de informação. Usada abusivamente para chamar a atenção. Triplicação dos canais (telefone/email/telegrama) sobrecarrega funcionário. | Reflexão sobre um tema: informação que foi estudada e analisada, aportando a sua mais valia, deve continuar a ser transmitida por telegrama. Tudo o que é administrativo deveria parar de vir por telegrama. | | Assuntos administrativos: férias embaixadores, intendência e manutenção das residências e chancelarias, etc. Resenhas de imprensa. |
| ADIDO DE EMBAIXADA | | | Resistências internas à adoção de novas tecnologias. Necessário clarificar a utilidade das diferentes ferramentas de comunicação (e.g. e-mail, app comunicação interna...). | |
| ADIDA DE EMBAIXADA | Telegrama necessário em certos temas e informação confidencial | | E-mail normal na gestão diária. Duplicação das vias de envio da informação. | |

TABELA 5

| | PROMOVER | | |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DIPLOMACIA PÚBLICA | REDES SOCIAIS | |
| | | USO INSTITUCIONAL | USO PESSOAL |
| EMBAIXADOR | Diálogo mais direto entre os Postos e os cidadãos, e entre os serviços internos do MNE e o público em geral. Proximidade positiva porque serve para diplomatas justificarem a sua existência. | O grande pioneiro da diplomacia dos tweets é o presidente americano (Donald Trump). | Redes sociais: diplomata deve aprender a utilizá-las de forma a tirar vantagens e, pelo contrário, ter cuidado para que isso não se torne um aspeto negativo, penalizador. |
| EMBAIXADORA | Só com o contacto pessoal é se consegue estabelecer as relações que permitem exercer bem o trabalho. Contacto com a imprensa: ministério é uma catástrofe de comunicação. Necessária mais informação em formatos audiovisuais sobre os temas que promovem a marca Portugal. | MNE não tem linha para ser comunicada no Twitter. Tem de ser a central a fornecer o conteúdo. A fraca qualidade do website do Ministério é reveladora da falta de cuidado ou profissionalismo da política de comunicação. Páginas Facebook embaixadas servem para divulgar informação prática sobretudo para comunidades. | Twitter é instrumento de trabalho fabuloso. Perde-se menos tempo que no Facebook. No Twitter encontram-se pessoas que valem a pena porque partilham links interessantes; aprende-se muito, há muitas opiniões, é muito politizado. Não tenho Facebook e não comento no Twitter. |
| MINISTRO PLENIPOTENCIÁRIO | Temos de saber quem representamos e de onde vimos, mas tem de haver também a noção de contemporaneidade e modernidade. Hastear a bandeira nas redes sociais | Contas institucionais nas redes sociais para partilhar discursos do embaixador, do PR; divulgar à comunidade informação útil. Estratégia de comunicação deve ser definida pelo Ministério, bem como “rules of engagement” que devem aplicar-se tanto às páginas institucionais, como às pessoais. | Importante um diplomata saber utilizar da melhor maneira para benefício do seu país e da função que executa. Sou claramente a favor de uma política restritiva: opiniões que eu possa ter sobre o Trump ou sobre o Putin não são para dizer nas redes sociais. |
| MINISTRA PLENIPOTENCIÁRIA | Não há instruções de Lisboa para fazer. | Utilização do Twitter e do Facebook e das redes sociais em geral: esta é a | Devemos ter algum cuidado quando emitimos opiniões muito críticas ou |

| | | | |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Contactos com jornalistas estrangeiros: é importante ter formação sobre como é que se fala com jornalistas, como se gere a imprensa. Podia haver uma formação específica que nos ajudasse? Não pode ficar ao critério de cada um. | forma como toda a gente está a comunicar. Se tiver conta de Facebook tenho de a alimentar com frequência e informação relevante. Necessidade de formação. | negativas ou partilhamos experiências pessoais negativas num determinado país. Nunca se sabe se não vem o dia em que és colocada nesse país e vão desencantar aquilo que tu disseste uns anos antes. |
| CONSELHEIRO DE EMBAIXADA | Diplomacia pública é importante porque dá ao mundo a noção do que é feito ou não é feito, como é que é feito pelos diplomatas. Totalmente contra redes sociais, embora reconheça que hoje isso se sobrepõe a tudo. Redes sociais = puré de batata instantâneo. | Concordo com a utilidade das páginas internet institucionais dos postos para transmitir informações úteis. Não vejo mais-valia numa página da embaixada no Facebook. Problema quando estruturas do Estado encaram situações relatadas no Facebook de forma acrítica (problemas sociais dentro da comunidade portuguesa). | A diplomacia do Twitter não é exercida por nós, é pelos políticos. |
| CONSELHEIRA DA EMBAIXADA | Aumenta a transparência, aumenta o conhecimento. | Importante usar redes sociais para transmitir informação que chegue ao maior número de destinatários. Tem de haver capacidade para alimentar essa rede social: criam-se expectativas sobre atividade e se depois não há, é uma desilusão para os subscritores. Devia haver uma estratégia de comunicação e linhas orientadoras gerais ao nível do ministério, apenas para as páginas institucionais. | Bom senso ao usar as redes sociais. Separar páginas pessoais e institucionais. Público deve perceber diferença entre minha página privada onde posso manifestar as minhas opiniões, e a página institucional. Ter o bom senso de nos autocensurarmos; mas também somos cidadãos com direito à liberdade de expressão, de opinião. |
| SECRETÁRIO DE EMBAIXADA | Repercussão da utilização das novas plataformas na ação da diplomacia: influenciar ou criar uma imagem do país e da ação diplomática desse país, chegar às comunidades, influenciar perceções de indivíduos/grupos internacionais ou nacionais posicionando o país da melhor forma possível. Como ser estratégico na forma como trabalham essas plataformas: ministério | Estar fora das redes sociais é, em si mesma, uma atitude que pode ser avaliada pelas comunidades e pelos pares de diferentes formas: inaceitável chefe de missão não ter presença no Twitter. Todas as redes sociais têm formas de diferentes de comunicar. Estar cientes sobre como é que se comunica em cada | Extremo cuidado na forma como gere as redes sociais. Tudo aquilo que é dito por um funcionário do Estado é sempre visto como o Estado em ação, nunca é visto como o indivíduo em ação. Não existe uma opinião pessoal para um diplomata; temos um dever de respeito e de reserva que está |

| | | | |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>devia ter uma estratégia de comunicação única.</p> <p>Necessidade desenvolver trabalho bilateral embaixadas não só nos meios políticos, acadêmicos e diplomáticos, mas também criar uma percepção junto do país em que se encontra. Isso será diferente de país para país.</p> | <p>uma. É melhor estar, mas não vale a pena se não tivermos uma atitude proativa na sua utilização.</p> | <p>explicitado nos nossos estatutos. Isso aplica-se a todos os momentos da nossa vida. Não há momentos privados quando se fala na internet e da utilização das redes sociais</p> |
| SECRETÁRIA DE EMBAIXADA | | | |
| ADIDO DE EMBAIXADA | <p>A estratégia de comunicação interna e externa é fundamental. Problema está na insuficiência de meios e capacidade material e humana para implementá-la.</p> <p>Comunicar de forma densa e pesada nas redes sociais prejudica os objetivos da diplomacia pública, em termos da captação da atenção e da transmissão da nossa mensagem a audiências bombardeadas com comunicações mais apelativas e “fáceis”.</p> | <p>Concorrência com multidão global de vozes. Espaço da comunicação era monopolizado pelas grandes instituições. Hoje, a multiplicação de canais digitais, permite a qualquer um produzir conteúdos e torna-se mais difícil à instituição diplomática fazer passar a sua mensagem: ou ocupamos o nosso espaço marcando presença de forma competente com uma estratégia e os meios para implementá-la, ou outros o farão por nós. (ex. campanhas de desinformação).</p> | |
| ADIDA DE EMBAIXADA | | | |

TABELA 6

| PERFIL DO DIPLOMATA | | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| | Características psicológicas | | | | | Competências técnicas | | | |
| | Adaptabilidade e Versatilidade | Aptidões sociais | Motivação | Resiliência | Outras | Acadêmicas | Linguísticas | Informáticas | Outras |
| EMBAIXADOR | Capacidade de adaptação | Aptidões sociais: alguém que não é um “bicho do mato”. | | Resistência psicológica, | Capacidade de antecipar. Reações rápidas. Capacidade de análise da informação mais rápida. Bom senso | Bom conhecimento histórico, de cultura geral. Capacidades intelectuais superiores à média. | Essencial conhecer a língua do País onde se é colocado. Difícil concretizar numa carreira pequena | Saber utilizar os meios digitais de comunicação e aprender a tirar vantagens desses meios. | |
| EMBAIXADORA | Adaptabilidade/flexibilidade da personalidade. | Capacidade de empatia. Ser observador Inteligência emocional e inteligência social. | Espírito de serviço Abertura ao mundo Curiosidade intelectual Curiosidade humana, | O conjunto funcional exige muito das características pessoais. | Capacidade de trabalhar em equipa. Capacidade de obedecer as ordens e de conhecer o seu lugar relativo dentro da máquina. | Sólido conhecimento teórico de direito internacional, da história diplomática, de economia internacional de história de Portugal. | Alternativa ao francês – outra língua entre as do P5. Ensino da língua do Posto devia ser oferecido. | Competências básicas do Microsoft Office | Competências de gestão |
| MINISTRO PLENIPOTENCIÁRIO | Grande capacidade de adaptação, habituado mudar os parâmetros de vida e também os parâmetros profissionais: as | Capacidade de interação, capacidade negocial e leitura das | | Profissionalismo Ser resistente do ponto de vista psicológico; | | Capacidade intelectual e cultural, ter bagagem, conhecer história. | Inglês e francês essenciais. Aprender a língua do Posto sim, | Capacidades informáticas e digitais são importantes; não se consegue | |

| | | | | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| | equipas com quem trabalha, o trabalho que realiza... | forças em presença | | resistência emocional e psíquica. | | Ser um operacional. Saber exprimir-se, ter conceitos articulados | mas não há recursos. | trabalhar sem elas. | |
| MINISTRA PLENIPOTENCIÁRIA | Adaptabilidade, versatilidade, polivalência. Abertura, disponibilidade emocional para tocar muitos instrumentos ao mesmo tempo. | Curiosidade intelectual e curiosidade prática e pessoal. | Serviço público. Curiosidade. | | Respeito pela diversidade, abertura. Integridade, profissionalismo. Capacidade de organização e de planeamento | Licenciatura, no mínimo. Capacidade de análise equilibrada e objetiva. Estar permanente atualizado. | Aprendizagem em das línguas ao longo da carreira e ao longo do posto, consoante a necessidade | | Idade jovem (inferior a 40 anos). Capacidade de gestão |
| CONSELHEIRO DE EMBAIXADA | Versatilidade: capacidade de desempenhar tarefas diversificadas, que tenham ou não diretamente a ver com o seu conteúdo funcional e que num determinado momento sejam exigidas pelas circunstâncias. | Características de relacionamento social. Capacidade de se relacionar com pessoas; empatia. | Diplomata não tem um amor maior ao país maior do que o de outros funcionários públicos. | Resiliência e resistência à adversidade. Necessária estrutura mental forte | Bom senso, alguma imaginação; honestidade, integridade. Lealdade sem subserviência | Conhecimento enciclopédico: um pouco de tudo. Conhecimentos estritamente académicos. | Saber a língua do Posto para poder trabalhar e para saúde mental. | Competências informáticas são um mal necessário. | Idade. |
| CONSELHEIRA DE EMBAIXADA | Polivalência; imensidade de funções: consular, político, defesa, cultural, social. | | Lealdade e dedicação ao serviço público | Exige uma grande destreza mental e até física. | Pragmatismo, bom senso. Dedicação | Profundidade e de conhecimentos é mais valia, mas não | Pelo menos duas: inglês obrigatório, segunda à escolha. | Competências informáticas indispensáveis. | |

| | | | | | | | | | |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| | | | Patriotismo. | | | fundamental. Licenciatura sim. | Apostar na formação. | Era da inteligência artificial: fazer uma pesquisa Google; saber utilizar a internet no melhor proveito | |
| SECRETÁRIO DE EMBAIXADA | Flexibilidade. Capacidade de ajustamento. Capacidade de interpretação de todas as situações. | Estabelecer relação pessoal. Atender à ordem geracional, ao registo oral para adaptar comunicação interpessoal. | | Resiliência mental. | Capacidade de análise e pensamento crítico Manter-se atualizado | Conhecimentos em áreas específicas, tal como aferido pelo concurso de acesso. | Sólidas bases linguísticas | Conhecer os meios e as novas plataformas em que se desenvolve a atividade diplomática e as suas repercussões. | |
| SECRETÁRIA DE EMBAIXADA | Adaptabilidade; perfil multifacetado; capacidade de se adaptar às circunstâncias. Adaptabilidade com pessoas, não só com temas ou dossiers: a habilidade de chegar ao outro. | Empatia e relacionamento interpessoal; ser sociável. Capacidade de gerir pessoas. | Curiosidade. Sentido de serviço. Patriotismo, orgulho em representar o país | Estabilidade mental. Resiliência à mudança de país, de área de trabalho, de equipas e de chefias | Bom senso. Capacidade de priorizar. Respeito igual por todos. Integridade. Lealdade, não subserviência. | Conhecimento de cultura geral básico. Títulos académicos não garantem adequação às funções. | Inglês; Francês ou outra língua: russo, chinês. | Competências digitais essenciais: usar redes sociais para obter informações; validar e discernir informação válida, | Valorizar percursos variados. |

| | | | | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| | | | | | | | | importante e fidedigna. | |
| ADIDO DE EMBAIXADA | Polivalência é prerrogativa de todos os contextos profissionais | | Disciplina e sentido de serviço público e de Estado. | | Capacidade de liderança. Cosmopolitismo Aceitação da diferença. | Combinação de diferentes competências com aplicação prática, e menos uma preparação intelectual rica, mas de caráter enciclopédico. | | | Boa gestão e a melhoria contínua dos processos de trabalho. |
| ADIDA DE EMBAIXADA | Versatilidade e adaptabilidade | Capacidade de estabelecer pontes | Patriotismo, orgulho no país | | Sentido crítico. Capacidade de análise. Capacidade de estabelecer prioridades. | Sólida formação académica | | Essencial dominar informática na ótica do utilizador e internet como meio de recolha de informação e de comunicação | |

ANEXO 2 TRANSCRIÇÕES DE ENTREVISTAS

Transcrição de entrevista realizada no dia 27 de julho de 2020.

Duração total: 00:40:31

Embaixador, +60 anos, género masculino, postos em África, na Ásia e na Europa

1. Qual o perfil do diplomata ideal? Quais são as características morais e as competências técnicas que devem ter os diplomatas modernos em comparação com os diplomatas tradicionais?
2. Que mudanças e evoluções se verificaram na forma de trabalhar desde que iniciou funções até agora? Quais as evoluções mais positivas e mais negativas? Para os diplomatas mais jovens: considera a diplomacia portuguesa uma diplomacia moderna?
3. Em que medida a evolução tecnológica e, em particular, a digitalização é importante para a diplomacia?
4. Qual a sua opinião sobre a persistência de práticas tradicionais na diplomacia e qual a sua compatibilidade com as exigências da atualidade?
5. Qual a importância de uma estratégia de comunicação e imagem, também digital, da diplomacia?

[00:01:29] É difícil dizer qual é o perfil diplomático ideal. De qualquer forma, um diplomata necessita de ter bom senso, capacidade de adaptação e aptidões sociais; isto significa alguém que é equilibrado e que não é um “bicho do mato”.

[00:02:05] Existe também uma aptidão que é importante ter que é a capacidade de antecipar acontecimentos e de ter reações rápidas, sobretudo porque hoje tudo é muito rápido em termos de informação e, portanto, não se pode perder tempo.

Uma das coisas que eu costumava dizer aos meus colegas mais novos quando estava nos Postos era que atualmente a diplomacia é como a guerra moderna. Quer isto dizer: “*over the horizon*”, isto significa que quando nós vemos um míssil a coisa (guerra) já acabou. Por isso, temos de reagir antes tal como na guerra moderna, nos combates da aviação. Portanto é preciso antecipar; é preciso estar atento a sinais e reagir imediatamente.

Por exemplo, um dia, quando estava em X (posto africano), um colega da embaixada disse-me que tinha ouvido uma conversa no café sobre um incidente com um cidadão português. Expliquei-lhe que, logo que ele tinha tomado conhecimento dessa situação, devia ter tentado perceber o que se passava e confirmar os acontecimentos. Foi isso que fizemos: ligamos para o cônsul da área, que não estava ao corrente, mas rapidamente se apercebeu de que teria havido um desastre de automóvel envolvendo um português. Quando a Secretaria de Estado nos perguntou o que se passava, nós já tínhamos obtido as respostas, porque tínhamos antecipado as perguntas e as ações que seria necessário desenvolver.

[00:04:26] Fizemos a mesma coisa quando rebentou um paiol (nesse mesmo país) e morreram centenas de pessoas que moravam ali perto. Embora a nossa perceção fosse de que tinha afetado mais as pessoas que moravam ali do que os portugueses, que tradicionalmente moravam noutra zona da cidade, o que nós fizemos foi reabrir o consulado (já era tarde e o consulado já tinha fechado) e, depois, ir às urgências dos hospitais perguntar se tinham dado entrada cidadãos

portugueses. Assim, quando a Secretaria de Estado nos perguntou, nós já tínhamos todos os dados para responder.

[00:05:23] Portanto, o diplomata tem de ter uma capacidade de análise da informação mais rápida, embora antes do advento da digitalização essa situação já fosse também exigida. A diferença é que, atualmente, a circulação da informação é praticamente instantânea, portanto essa capacidade ainda é mais importante devido à rapidez das comunicações.

As expectativas dos portugueses que vivem no estrangeiro aumentaram muito quanto às obrigações de proteção social que os representantes do Estado têm para com eles. Isso acresce com o facto de ter passado a existir um diálogo mais direto entre os Postos e os cidadãos expatriados, mas também entre os serviços internos do MNE e o público em geral. Na página do Instituto Diplomático, por exemplo, há muitas pessoas a fazer perguntas e comentários aos quais temos de responder. Existe uma proximidade muito maior com as pessoas, tanto cá como no estrangeiro, e isso traz obviamente responsabilidades acrescidas. Antes havia um distanciamento grande entre os diplomatas que viviam num mundo à parte e o público.

Penso que essa proximidade é positiva porque, na realidade, serve para os próprios diplomatas justificarem a sua existência, de certa forma. Esta acaba por ser a forma mais fácil de a opinião pública perceber para que é que eles servem e tornar mais compreensíveis as funções do diplomata.

A utilização dos meios digitais de comunicação, incluindo as redes sociais, também é algo que é importante para o próprio diplomata na medida em que os diplomatas têm de se adaptar ao mundo atual em que vivem. Como tal, têm de saber utilizar os meios digitais de comunicação e aprender a utilizá-los de forma a tirar vantagens desses meios de comunicação. E, pelo contrário, ter cuidado para que isso não se torne um aspeto negativo, penalizador.

Esta maior exposição permite também aos utentes, isto é, dos cidadãos portugueses residentes no estrangeiro, manifestarem o seu descontentamento com o serviço que é prestado pelo Estado.

[00:08:58] Isso é algo que tem a ver com a parte digital, mas tem sobretudo a ver com as sociedades modernas. Tem a ver com o aumento das classes médias que de fato exigem mais das elites, ou do que se podem considerar como corpos de elite, do que anteriormente, em que havia uma classe média ínfima e quem estava em cargos dirigentes tinha muito maior margem e não havia qualquer transparência, nem sequer se falava nisso.

Os tempos mudaram. E mudaram não só por causa dos meios da digitalização, mas porque na Europa, o aumento da melhoria das condições de vida e o aumento da classe média leva a uma sociedade onde se fazem mais exigências. Portanto, nós vemos que, nalguns países mais pobres e mais atrasados, as elites políticas e administrativas ainda conseguem estar isoladas da opinião pública. Mas, na realidade, mesmo nesses países, e justamente através dos meios de comunicação digital, as coisas começam a mudar. Mesmo uma classe média pequena adquire voz utilizando plataformas digitais e manifesta a sua opinião.

FUNÇÃO DE INFORMAÇÃO

[00:11:30] Atualmente a função de informação continua a ser importante quando se está em Posto, mas atendendo aos novos meios de comunicação, tem de ser exercida de forma diferente.

[00:11:46] Há muito mais informação. Mas, a informação que um diplomata tem de recolher é junto de fontes diretas, nomeadamente a nível do governo; ouvir as impressões e a opinião diretamente junto dos responsáveis e, também, mandar uma informação mais trabalhada, mais informação mais analítica, que coloque as questões em contexto e que não seja uma informação que esteja diretamente em competição com, por exemplo, as agências noticiosas.

ara além disso, continua a existir em certas partes do mundo, países que têm um regime fechado, em que a própria imprensa não é livre. Em qualquer caso, há sempre vantagem em enviar informação trabalhada e não em bruto, de forma descritiva.

NEGOCIAÇÃO

Não acho negativa a negociação direta entre líderes, que não passa pelo crivo de diplomatas tradicionais e profissionais. Há uma maior proximidade entre os líderes europeus, mas a complexidade das questões que normalmente estamos a tratar é tão grande que penso que o WhatsApp será só para desbloquear a negociação. Sobretudo se estamos a falar de negociações ao nível da União Europeia, estas decorrem como sempre decorreram, isto é, ao nível dos grupos. Os temas complexos, e o *wording* muito específico não é tratado ao nível dos líderes.

[00:15:17] O grande pioneiro da diplomacia dos tweets é o presidente americano (Donald Trump). Não estou a ver, se ele perder as eleições do próximo ano, que o próximo continue a usar a Twitter.

[00:15:39] O facto de muito facilmente um embaixador que está à frente de uma negociação poder obter, de uma forma muito rápida, o aval do PM ou do MNE para uma negociação em que está envolvido, é positivo porque o embaixador obtém um respaldo político mais rápido.

[00:16:02] Mas, por outro lado, também tira um bocado de margem de manobra ao embaixador.

No entanto, a rapidez no recebimento de instruções ou a facilidade de comunicar e obter aval do poder político numa negociação é, sem dúvida uma grande vantagem. Quando eu estava em X (posto multilateral), uma das dificuldades era a morosidade do recebimento das instruções de Lisboa. Quando tínhamos de tomar decisões de grande responsabilidade e com implicações para a vida do país, sentíamos que o facto de não termos recebido instruções atempadamente era uma forma de o poder político se eximir às suas responsabilidades, numa espécie de subsidiariedade (a “culpa” passa para o diplomata).

[00:16:13] Portanto, não acho que haja assim um grande drama nessa conversa direta entre líderes, ou por WhatsApp. Aliás porque eles conversam sempre que se encontram e estão sempre a encontrar-se.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

[00:18:26] Anda é essencial que um diplomata tenha um bom conhecimento histórico, conhecimento de cultura geral um excelente conhecimento de línguas?

Os ingleses sempre me explicaram que o que interessa é ter um perfil psicológico. E, na realidade, quanto menos eles souberem no momento do recrutamento, melhor porque depois eles ensinavam-nos lá (no *Foreign Office*). Portanto, ter um conhecimento profundo em determinada área pode ser vantajoso, mas não é indispensável. Nós temos exemplos de colegas com aptidões fora do normal em certas áreas e que depois foram um desastre como diplomatas. Lembro-me de

um colega que entrou no Ministério com 19 de média em Direito e foi um desastre como diplomata; era um jurista brilhante, mas não tinha a menor capacidade ou perfil pessoal.

[00:20:49] Em Portugal não é obrigatório o diplomata aprender a língua do país para onde foi colocado. Os diplomatas ingleses e os americanos, para além dessa obrigatoriedade têm aumentos salariais (até 30% extra) conforme vão aumentando o nível de profundidade no domínio da língua e são periodicamente testados por nativos dessa língua.

[00:22:10] É uma diferença abissal estar num país e conseguir perceber o que se passa diretamente na língua, conseguir ler os jornais e perceber o que se passa.

Isso talvez seja possível em carreiras grandes como a britânica ou a americana, mas torna-se mais difícil numa carreira pequena como a nossa, que tende a ser mais generalista. As pessoas até têm medo de se especializar porque, quando são vistas como especialistas em determinada região ou língua, são vistas a fazer e têm dificuldade em sair e fazer outras coisas.

RECRUTAMENTO

O sistema de recrutamento dos diplomatas em Portugal deveria ser adaptado: o concurso é essencialmente um concurso académico. Não há nada de mal nisso, porque pelo menos conseguimos perceber se as pessoas têm as capacidades intelectuais um bocadinho superiores à média para conseguir passar. Mas há uma coisa que pomos completamente de lado e que todas as outras carreiras têm (até os árabes) e que são os testes psicológicos. É preciso ver qual é o perfil psicológico da pessoa. Em todos os concursos apercebemo-nos que há pessoas que entram e que vêm para o sítio errado e que vão criar problemas com a carreira e vão sentir-se injustiçados.

[00:24:50] Quando nós tivemos testes psicotécnicos e depois deixamos de ter, perguntei ao secretário geral porquê e ele explicou que tínhamos abandonado esse método porque as pessoas que tinham sido selecionadas não eram as que tinham o perfil psicológico adequado.

[00:25:16] Provavelmente o teste estava mal feito... Todas as carreiras da função pública têm atualmente uma avaliação psicológica que permite, não só escolher um tipo de perfil de personalidade, mas, nomeadamente, excluir algum perfil patológico. Nós temos uma carreira que é diferente das outras, em que pouco tempo depois de entrar deixamos a pessoa completamente sozinha. Exemplos temos todos os dias: X (adido de Embaixada) tinha entrado no Ministério há pouquíssimo tempo quando foi colocado no X (posto no Médio Oriente), onde está completamente sozinho, com problemas gravíssimos e sem a mínima capacidade de os resolver. Capacidade também de resistência psicológica, sem a qual uma colocação assim pode tornar-se uma tragédia.

MODERNA OU NÃO?

Em termos de carreira, existem uma série de problemas que outros já ultrapassaram e que continuam aqui, perfeitamente arreigados e sobre os quais ninguém quer fazer nada. A primeira coisa é a questão da representação: por um lado nem sequer está ajustada à realidade (temos, por exemplo, o cônsul em Barcelona a ganhar o mesmo que o cônsul em Zurique, quando o custo de vida em Zurique é muito superior ao de Barcelona; ou os diplomatas em Maputo a ganharem o mesmo que os que estão em Luanda apesar de lá o custo de vida ser 50% superior).

Existe uma petrificação numa série de situações que ninguém quer resolver nem ultrapassar.

[00:27:44] Relativamente à própria representação, não existe nenhum tipo de controle sobre a forma como é gasta. Lembro-me quando estava em X (país asiático) o meu colega espanhol perguntar como é que nós fazíamos esse controlo e ele comentar, depois de eu explicar, que tinham esse sistema há 30 anos... Em Espanha a representação é paga por atividade e contra comprovativo com um justificativo. Isso funciona como um estímulo. Em Portugal isso não existe porque a representação serve para compensar o salário tão baixo e o custo de vida mais elevado na maioria dos países.

[00:28:50] Nós não temos uma forma racional de trabalho.

[00:28:59] As próprias colocações, sobretudo as dos chefes de missão, são completamente abstrusas. Devia-se saber, com um ano de antecedência, quais são as chefias de missão e os postos que vão vagar, e as pessoas poderiam concorrer. Aqui não. Não só não se sabe quais são os postos que abrem, e por outro lado, as pessoas são escolhidas muitas vezes sem se perceber porquê. Isso significa que quem decide nem sequer tira partido de poder saber se uma pessoa que pode ter um melhor curriculum está interessado e poderia ser uma melhor escolha.

[00:29:54] É uma gestão de pessoal ultrapassada, que não faz sentido, e é errática.

PRÁTICAS MODERNAS VS TRADICIONAIS

TELEGRAMAS

Os telegramas podem parecer antiquados. Em muitas empresas funcionam como e-mails. Mas nós ainda não criamos um sistema adequado para registar e arquivar de forma segura esses e-mails. Portanto, não vejo alternativa aos telegramas. Talvez em termos de informação o e-mail não seja bem igual ao telegrama. O e-mail é mais utilizado numa situação de pressa. O telegrama serve mais quando é necessário fazer uma análise ou interpretação de uma situação, mais robusta e profunda, que necessita reflexão.

HIERARQUIA/FORMALIDADE

Acho que é uma questão de bom senso e que ajuda cada um a saber qual é a sua posição.

Relativamente aos colegas que entram na carreira depois de terem um percurso profissional no sector privado, onde o tratamento é mais informal, é um requisito dentro da carreira e os colegas mais velhos devem ajudar os recém-chegados a perceber a forma de tratamento correta.

Normalmente, dentro do concurso tratávamo-nos por tu, mas alguém que fosse do concurso acima já tratávamos por você.

IMAGEM

A maneira de vestir é importante, mas não é vital. Não está no topo da hierarquia das necessidades, mas está nos primeiros três. É como se costuma dizer: "não há segunda oportunidade para causar uma boa primeira impressão".

Por muitas voltas que se dê, desde sempre e no médio prazo, os diplomatas quando estão em Posto, tendem a mover-se nos círculos em que se movem as elites locais e historicamente sempre as elites tendem a apresentar-se de uma forma mais diferenciada. Portanto, isso é importante, embora não seja absolutamente vital.

Transcrição de entrevista realizada no dia 19 de junho de 2020.

Duração total: 01:30:03

Embaixadora, + 60 anos, género feminino, postos no Médio Oriente e Europa, bilaterais e multilaterais

1. Qual o perfil do diplomata ideal? Quais são as características morais e as competências técnicas que devem ter os diplomatas modernos em comparação com os diplomatas tradicionais?
2. Que mudanças e evoluções se verificaram na forma de trabalhar desde que iniciou funções até agora? Quais as evoluções mais positivas e mais negativas? Para os diplomatas mais jovens: considera a diplomacia portuguesa uma diplomacia moderna?
3. Em que medida a evolução tecnológica e, em particular, a digitalização é importante para a diplomacia?
4. Qual a sua opinião sobre a persistência de práticas tradicionais na diplomacia e qual a sua compatibilidade com as exigências da atualidade?
5. Qual a importância de uma estratégia de comunicação e imagem, também digital, da diplomacia?

DIFERENÇA NAS CARACTERÍSTICAS DOS DIPLOMATAS

[00:00:27] Acho que não há diferença nenhuma. A pessoa há 30 anos tinha de ajuizar consoante a situação era há 30 anos e não consoante a situação é hoje.

[00:01:07] As características do diplomata são: o espírito de serviço - tem de saber que serve o Estado, serve um conjunto de orientações que não são da sua escolha. Embora possa contribuir para elas mais à frente, mas não é o básico. O básico é que não são definidas por ele, mas são executadas por ele e, portanto, a coisa mais importante, a meu ver, é o espírito de serviço.

[00:01:56] A segunda coisa é adaptabilidade, flexibilidade da personalidade. É uma carreira em que as características pessoais são muito importantes. O conjunto funcional exige muito das características pessoais, mais do que noutras carreiras onde há uma maior separação, ou é possível separar mais, a vida profissional da vida pessoal.

[00:02:37] A outra coisa que o diplomata tem de ter é uma abertura ao mundo que começa em casa. No sentido em que, para fazer o seu trabalho convenientemente, tem de ter uma capacidade de fazer a síntese do Estado e da sociedade que representa. Tem de ter disponibilidade para conhecer o seu país, tem de ter um amor do país.

[00:03:30] Deveria ter também curiosidade intelectual, curiosidade humana, o sentimento de capacidade de empatia.

[00:03:56] A integridade e a honestidade são características que já dou por adquiridas. Claro que sim isso faz sempre parte. O bom senso também. Um diplomata não é uma pessoa que, à partida, faça política internacional. É uma peça numa engrenagem que produz uma coisa chamada Política Externa. Essa capacidade de perceber que é uma peça na engrenagem leva a que tenha de ter

espírito de equipa, a capacidade de trabalhar em equipa, a capacidade de obedecer as ordens e de conhecer o seu lugar relativo dentro da máquina.

Também é bom que seja observador, embora isso se possa qualificar nos nossos dias como inteligência emocional e inteligência social.

[00:05:35] Eu acho que as características psicológicas necessárias ao diplomata atual são as mesmas que há 30 anos. Desempenhas as tarefas de uma maneira diferente. A situação política mudou imenso e, portanto, o diplomata não está longe, está perto. A questão da comunicação interna também redimensiona a tarefa de informar. Eu acho que a maneira mais fácil de apresentar o que é que o diplomata faz é preencher o que diz a Convenção de Viena: informar, negociar, representar, proteger. E dar exemplos concretos não óbvios.

RECRUTAMENTO

Eu acho que a forma de recrutamento portuguesa é perfeitamente ok. O que não está bem é a formação que é dada a seguir.

[00:06:41] Acho que podia ser mais sofisticado. Por exemplo, em vez do francês poderiam pedir uma segunda língua que as pessoas pudessem valorizar. A valorização das línguas, a valorização de competências específicas, deveria ser feita pela máquina na linha da partida. Mas, eu acho que um concurso muito difícil como é o nosso é ok. A meu ver, poderiam ser escolhidas cinco ou seis línguas das Nações Unidas.

[00:07:15] Defendo que um diplomata à partida deve ter um sólido conhecimento teórico de direito Internacional, da História Diplomática, de Economia Internacional de História de Portugal, portanto esta forma de recrutamento está bem.

[00:07:38] Atualmente toda a gente tem competências digitais, pelo menos as suficientes para os computadores que há no ministério... O diplomata não é um web editor, não é um jornalista, não é nada disso. Isso tem de ser contratado. Não é para isso que serve um diplomata. Ter as competências básicas do Microsoft Office, chega.

[00:08:06] Se estamos a falar de alguém que não tem, nem quer ter, internet ou um smartphone, então isso é um problema.

Mesmo agora no tempo da pandemia, de fazer reuniões online e de gerir a equipa à distância, é só clicar no link. *It's for dummies*... Mas isso não é importante. Não é de todo importante isso é uma competência técnica. Os ministérios têm de ter alguém para providenciar e os ministérios que têm os diplomatas a fazer twitters, dão-lhes quem lhas faça.

[00:09:08] Acho que o problema é a formação. Acho que a formação deveria durar um ano e deveria formar as pessoas para falar, para escrever, para analisar, para representar, para falar línguas.

[00:09:36] Porque quanto mais pequeno é o corpo diplomático, mais importante isto é e devia haver estímulos para as pessoas aprenderem essas línguas. Não saíamos das línguas das Nações Unidas, e ainda mais variáveis nas línguas europeia: o alemão se quisessem.

Devia haver um estímulo para a colocação em Posto. Mas isso já numa segunda fase. A entrada no ministério devia levar com uma formação apertada e com nota que reordenasse na confirmação os adidos e que fosse aferido antes da promoção a conselheiro e antes da promoção a ministro.

A cena das línguas é grotesca. Outra coisa que também é grotesca são as competências de gestão. Essas sim, ao contrário das digitais, necessitam de ser adquiridas. Questões de gestão de pessoal, de gestão de recursos humanos. As pessoas deveriam ser *grounded* para poderem desenvolver as competências que são necessárias na nossa carreira e ao mesmo tempo terem a sua autonomia funcional.

[00:11:09] Isto devia acontecer à entrada, antes da partida para os serviços e antes da partida para qualquer Posto. Deviam estar pelo menos seis meses nesta formação e não três. Mas, a meu ver, deviam entrar e estar um ano na formação; se calhar faziam seis meses de formação ativa e os outros seis meses no estrangeiro.

[00:11:39] Posso dizer que haveria muita gente que se calhar antes da confirmação já se queria ir embora. Assim, quem fica-se com quem está disposto.

DIPLOMACIA DIGITAL

[00:11:58] O problema do digital é que confunde as cadeias hierárquicas e confunde os temas de exercício das competências de uma maneira muito subversiva. Esse é o problema da diplomacia digital. O fato de teres a possibilidade de comunicação com toda a gente, por cima das instruções, fazes as coisas sem ninguém saber, tens grupos de WhatsApp em que circula montes de matéria substantiva para as relações externas, para a maneira como é feita a política externa do nosso país, por exemplo. Isso retira formalismo e ao retirar formalismo, retira participação e controle. Há 30 anos, tu só vias o diretor geral uma vez por ano, a menos que tivesses feito asneira e eras chamado. Não estavas em *threads* de emails que vão desde o Ministro ao Secretário de Estado até ao funcionário adido, que nem confirmado está. Pode não ter lata para escrever ao Secretário de Estado diretamente, mas é posto num plano, que é um plano de igualdade e de contornos ambíguos. Isso dificulta que as pessoas conheçam qual é o seu verdadeiro lugar dentro do mecanismo, e qual é o nível de contributo que é dado em termos objetivos. Porque a maior parte das pessoas quer pertencer e quer ser bem visto pelos chefes. Vai ficar algumas coisas a saber mais, e noutras coisas a não ter oportunidade de divergir, de fazer um papel sem saber o que os outros estão a pensar, de correr riscos que já não vai correr porque já percebeu que não sei quê... Ao mesmo é um bocado fantasmático porque na verdade o adido ou terceiro-secretário não tem contacto verdadeiro com a direção política.

[00:15:52] A digitalização criou uma ambiguidade quanto à hierarquia, quanto ao posicionamento, quanto à forma de trabalhar, quanto às fronteiras entre as coisas. Há uma falsa/ilusória facilidade e uma falsa/ilusória informalidade.

COMUNICAR

[00:16:41] O telegrama realmente circula a informação a quem está de fora de certas redes, mesmo que ela não venha toda e que o telegrama só traga dois terços, e outro terço venha por WhatsApp, ficas a saber que aquilo aconteceu. Tem de haver mecanismos de partilha generalizada de informação.

[00:17:12] O telegrama não é uma forma arcaica, é uma matéria que preserva o arquivo da política externa portuguesa. Onde é que eu posso daqui a dez anos estudar? Se for tudo só por e-mail nunca se saberá. Ao mesmo tempo não é só questão do controle dos atos da administração pública, é também o dar à estampa, no sentido em que aquilo que está no telegrama, está no telegrama. No sentido em que distribui o serviço.

[00:17:56] Por exemplo, enquanto eu estive em X (posto europeu), o XX que estava na X (país vizinho) nunca distribuía serviço aos outros postos. Só recebi 4. O X, que estava em X (outro país vizinho) também não distribuía. Mas Lisboa recusa-se a dizer às pessoas que têm de distribuir e também não tem capacidade, nem tempo, para reatribuir os telegramas, portanto, tens um bom exemplo para meditar sobre as facilidades da tecnologia: uma vez que tu só imprimes o que queres, só tiras da máquina o que queres, não tens de te preocupar em estar a gastar papel. Portanto, se estás num Posto europeu, tudo o que ti fazes deve ser circulado aos outros 27. Se eu não considerar relevantes todas as informações que chegam, posso apenas não imprimir ou não ler sequer. Mas permite-me ver quais são as mensagens que cada um transmite sobre os temas.

O mesmo se passa aqui (posto Médio Oriente), em que dou sistematicamente conhecimento dos telegramas à NUOI, ONU, Africa toda, MENA toda e países da UE porque o X (posto Médio Oriente) tem um acordo de associação. Se eles não quiserem ler, não leem. Mas reconheço que esta opinião não é consensual e que pode ser interpretado como estando a interferir com a liberdade dos colegas.

[00:20:17] Essa informação não é privada, por isso deve seguir por telegrama dotados de numeração e arquivo. Os e-mails não podem ser numerados nem arquivados, por isso só devem ser usados para assuntos privados. Tem de existir uma comunicação formal porque um telegrama que vem de Lisboa tem um valor de despacho e um telegrama que tu mandas também tem um valor.

[00:21:29] Por exemplo, tive aqui uma conversa importante, já é a segunda, com uma empresa que quer investir em Portugal e quer que o primeiro-ministro os receba.

Não vou fazer um telegrama sobre isso porque, primeiro é um assunto delicado porque pode alguém opor-se a qualquer coisa. Segundo, porque é um “ai-quem-me-dera”. Se eles amanhã comprarem as empresas e vierem falar comigo eu faço telegramas. Fiz um email que mandei para várias pessoas – secretário de estado, ministro da economia e para quem tinha de ir - porque é uma diligência com vista a uma aquisição. Pode ter algum segredo, pode ter rivais.

Em matéria política ponho por telegrama. É um poder que me dão, porque é que eu não o hei de usar? Um telegrama é um poder um e-mail é uma sujeição.

[00:22:54] Em casos de emergência (ataque terrorista) a comunicação deve ser por telefone. Aí sou capaz de mandar imediatamente um WhatsApp. Mas antes de eu ter tempo de chegar à embaixada, o ataque já está no jornal e a passar na televisão.

[00:23:28] Há vantagens no e-mail, porque há assuntos que precisas de tratar informalmente e podes, assuntos de secretaria e de intendência, mas, quando envias um email estás sempre sujeita a que a pessoa que recebe não te responda.

[00:24:24] O telegrama é formal e o e-mail não. Um email, se for delicado, pode ser reencaminhado para não sei quantas pessoas, como acontece às vezes e se calhar não são poucas.

[00:24:50] Se houvesse e-mail com número e que vai para o Arquivo Geral etc. seria outra conversa. Mesmo assim, eu acho que a comunicação política deve ser feita por telegrama.

INFORMAR

[00:25:17] O leque de ação é limitado quando não há recursos (humanos) suficientes para obter a informação. Por exemplo, sem adido militar, fechada em casa com a pandemia, como é que eu posso obter informação que ainda não tenha saído no jornal? É que tudo o que saiu aqui no jornal já saiu na Reuters, na AFP, etc.

[00:25:44] Eu não vou mandar cópias do *Wall Street Journal*.

[00:25:53] Isso sim é um problema sério quanto à reinterpretação da função diplomática de informar e é um problema que se põe ao diplomata moderno, sobretudo quando existe no caso português uma tradição muito formalista e por via de regra, são muito poucos os telegramas de pessoas que foram para a sociedade e tentam contar como é que a sociedade funciona naquele país.

[00:26:32] Tens é um formalismo em que o que conta é falar com o ministro ou com o diretor geral, e o que eles te disseram, mesmo te estejam a dar “a pastilha33”, foi o que eles te disseram. Acontece, por exemplo, serem sempre as mesmas pessoas a circular nos circuitos diplomáticos e, portanto, tu tens de ter as tuas próprias fontes de informação. O mundo moderno precisa que tu contes como é que a sociedade funciona, sobretudo se te diz respeito em questões importantes ou as tuas autoridades não compreendem porque é que há certos *outcomes*.

[00:27:21] Digamos que há uma evolução semântica. A palavra é a mesma, mas o conteúdo mudou.

REPRESENTAR

[00:27:32] Representar eu acho que mudou também um bocado. No sentido em que representar é colocar o teu país na consciência do lugar onde estás acreditado.

[00:27:50] Idealmente é bom que vás à televisão, que escrevas no jornal, que te dês com todas as camadas sociais e não só com o topo de gama, até porque há certos países em que não conseguimos chegar ao topo de gama. Há uma alteração na carreira diplomática, que virou uma carreira no funcionalismo público em todos os países, e que se tornou uma carreira de classe média, de executivos de segundo nível em multinacionais...

[00:28:34] E tu vais jantar às embaixadas desses países e é isso que observas. Há uma grande informalidade, mesmo na maneira como as pessoas se vestem, há residências em que a casa de jantar e a sala são na mesma divisão, etc. Mas ao mesmo tempo, continuam a receber com os pratos, com os copos, com os criados.... Já ninguém leva muito a sério, mas há um ritual.

[00:29:30] Aqui é diferente porque é um país muito antigo e com as tradições muito arraigadas, portanto chegas à embaixada britânica que é um palácio gigante, a italiana também, a francesa ainda não fui. Mas o Embaixador de Espanha ofereceu-me um jantar e houve dois convidados que não apareceram...

[00:30:13] Os jovens diplomatas portugueses que entraram recentemente na carreira também não têm a perceção de como é que as coisas devem ser, porque não lhes foi transmitido e depois eles

aprendem sozinhos. A maioria não oferece um jantar até serem embaixadores porque quando estão em posto não fazem representação, onde é que eles têm ordenado para ter casa e criados para exercer essa função? A alternativa é convidar para o restaurante, mas não há uma obrigação. Mesmo os colegas embaixadores fazem o mínimo porque pensam que estão no estrangeiro para poupar.

[00:32:04] Tudo isto está enleado na nossa carreira de uma forma inextricável, por isso é que as coisas estão mal.

Formas modernas de fazer representação sem gastar dinheiro, não é possível. O Ministério não te dá nenhum recurso para tu não ter que não teres de o gastar. Eu fiz as contas, e gastei 18% da minha representação a receber. Tenho isso em folha Excel: quantas pessoas convidei, para quê, o que foram os menus. Aquilo que eu vejo é assim: se tu fores o embaixador dos Estados Unidos da América toda a gente te convida; mas um país como Portugal só te convidam para os eventos onde estão todos os outros colegas europeus e ficas a saber o mesmo que eles. Para pôr o país no mapa, que é o que a representação significa, para criar marca (como eles gostam de dizer) é preciso gastar dinheiro.

REPRESENTAÇÃO DIGITAL

[00:33:48] Então a representação digital nas páginas das embaixadas as comunicações no Twitter?

[00:33:56] Isso serve para um certo propósito. Mas o que é que há para comunicar no Twitter? Onde é que está a linha de política externa que é para ser comunicada no Twitter? Olha o meu colega inglês todos os dias comunica no Twitter: ou é sobre a Segunda Guerra Mundial, ou os heróis da RAF, o cão dele, ou a sinfonia que ele ouviu.

[00:34:41] Os colegas mexicanos tinham instruções, têm a obrigação de fazer um certo número de publicações, têm isso quantificado. Mas ele não tinha absolutamente nada para dizer, era um diplomata ultraclássico e, na nossa profissão trabalha no segredo. Portanto, os colegas que eu sigo no Twitter por amizade, publicam fotos de flores e das montanhas. Se crias uma obrigação de comunicar, muito rapidamente ficas sem assunto. Tem de ser a central a fornecer o conteúdo.

A fraca qualidade do website do Ministério é reveladora da falta de cuidado ou profissionalismo da política de comunicação. Portanto, quando tu não tens instruções, não tens escola, não tens regras, ou a escola que tens é a do disfarçar e fazer de conta que não existes, só serve para perder tempo. Eu também não tenho uma conta no Twitter.

[00:37:21] Existe uma página institucional da embaixada no Facebook, mas que eu não sigo porque não tenho Facebook. A estagiária alimenta com a informação que eu lhe mando. Acho bem que exista porque te permite chegar a mais pessoas. Mas isso não substitui a representação porque só com o contacto pessoal é que tu consegues estabelecer as relações que te permitem exercer bem o teu trabalho.

Verifica-se que há um grupo de embaixadas portuguesas onde o ministério investe. Relativamente às demais, é uma questão de sorte. Uma embaixada pequena com poucos meios, pode, devido ao trânsito social do embaixador, conseguir alguma coisa relevante (exemplo Dublin –*Websummit*)

[00:38:57] Eu estive sozinha um ano e meio em X (posto europeu), não falava a língua, não tinha ninguém na Embaixada, e quando lá cheguei os primeiros seis meses foi a guerra das migrações.

Eu estava perdida. A partir daí, eu desenvolvi devido à representação uma rede de contactos que me permitia saber o que é que o Primeiro-Ministro ia fazer.

[00:39:54] Ao mesmo tempo, consegui desenvolver uma reputação que me deu acesso a muita coisa e também me deu satisfação, mas também me deu muita informação.

[00:40:32] Para andar em cima da sociedade de acolhimento, quase não me dava com os colegas. Consegui organizar lá com despesas mínimas para nós uma exposição de arte portuguesa que esteve seis meses na principal galeria de exposição. Só por causa de um amor da Portugal tipo “arte marcial”. Normalmente, Portugal é um país muito gostado. Se tu consegues navegar uma dessas forças e dirigi-la consegues coisas.

[00:41:08] Há 30 ou 40 anos não havia mais instruções nem mais orientação da parte de Lisboa nem mais recursos para as embaixadas. A seguir ao 25 de abril havia muita confusão, mas havia um espírito de direção. Neste momento não há muito porque o mundo evoluiu e nós estamos no século 21, mas os funcionários do ministério continuam a ser tratados como se estivéssemos em 1967. Eles não são *stakeholders*. A instituição não te trata como *stakeholder*, portanto não te devolve responsabilidade, não te pede um input. Basta pensar no assédio moral. O facto de não haver jogo limpo desde muito cedo impede que as personalidades profissionais dos diplomatas se desenvolvam. Há uma atmosfera darwiniana e as pessoas só mostram aquilo que acham que podem mostrar.

DIPLOMACIA PUBLICA OU SECRETA

[00:43:14] Em relação ao contacto com a imprensa, acho que o ministério é uma catástrofe de comunicação. Sempre houve mistério no serviço diplomático, e o ministério tem a obrigação de saber separar muito bem o que é que é matéria que comunica da matéria que pode ser comunicada. A matéria que pode ser comunicada ajuda justamente a encontrar aliados na sociedade e alarga a margem de ação da política externa internamente.

[00:43:46] Ora, isso ao não ser feito, diminui imensa capacidade e margem de ação ao Ministério, que depois acaba por ser completamente dependente das relações simbióticas estabelecidas entre o secretário geral e o ministro, entre o ministro e o Presidente da República e o primeiro ministro, e depois um embaixador ou outro que graduam para esse nível, mas é uma espécie de “*mad deterrence*” que funciona sempre pela negativa; nunca favorece a criatividade, a iniciativa e o risco institucional e as pessoas não são treinadas para isso.

[00:44:37] Por exemplo, quando fui para X (serviço interno) tentei fazer as fichas-país porque era uma maneira de abrir ao público, e fui impedida porque isso era matéria da Direção Política. Os suecos vendiam essa informação (disponibilizam gratuitamente às escolas). Também tentei fazer um “*open day*” no ministério e nunca consegui, nunca percebi porquê.

[00:46:41] Há evidentemente uma série de coisas que poderiam ser tratadas e poderiam ser trazidas pessoas para dentro do ministério para falar com os diretores de serviços sobre assuntos. Portanto eu acho que é possível fazer a parte do que é que é secreto e do que é que não pode ser comunicado do que é que pode. Naquele site só tens as comunicações dos ministros e dos secretários de Estado, o que não interessa.

Só para comparar com a X (país europeu), que é um país com uma dimensão parecida com Portugal embora tenha uma área diplomática um bocadinho menor, tem um site impecável: com

fotografias dos encontros, quem é o diretor geral recebeu, o prémio que deu a alguém, os jornalistas que vieram treinar, etc. E depois, os sites das embaixadas também publicam coisas em tempo real. Portanto, eu acho que é muito possível dar a conhecer montes de coisas de agenda que não são nada secretas: pode muito bem dizer que recebeu o embaixador disto ou daquilo.

[00:49:54] Tens de fazer uma chave conceptual em que destrinças estas coisas. Em relação à representação: devias falar da questão da marca como parte da representação – colocar a marca Portugal. Isso pode ser feito de muitas maneiras diferentes e criativas; não é preciso estar a trazer sempre o fado. Embora haja o problema de a central não nos dar material. Se tivéssemos material poderíamos fazer muito mais coisas, isto é, se tivéssemos mais informação/formatos audiovisuais sobre os temas que promovem a marca Portugal (por exemplo Simplex, *e-government*) e que nos ajudem a explicar aos interlocutores estrangeiros onde é que está o negócio. Como é que eu faço o *pitch* do ponto de vista empresarial?

[00:51:36] Portanto o que acontece é que a maior parte dos colegas estiveram 20 anos fora de Portugal e já não têm ideias de onde ir buscar agentes culturais ou académicos para virem a fazer uma flor só pelo preço do bilhete de avião e ficam instalados na embaixada...

NEGOCIAÇÃO

[00:53:53] Há um aspeto que é bastante importante que eu não falei ainda que tem a ver com a questão de os chefes de governo desenvolverem um papel muito importante na negociação diplomática, portanto há uma politização da questão. A construção europeia introduziu uma alteração profunda no desempenho: a negociação direta.

Também tem um impacto no resto do mundo. Estabelecer umas categorias de postos entre os postos que têm relevância para Portugal pela comunidade, por laços históricos muito pesados, ou por uma marca qualquer, dos postos que nunca tiveram relevância para Portugal, mas eles continuam a dizer que são importantes - como é o caso do XX – dos postos onde temos uma representação só porque os outros também têm.

[00:55:16] Há uma grelha nítida que ajuda a pensar sobre certas coisas. Acontece que os diplomatas (mesmo os embaixadores) como estão completamente desligados da *cost-effectiveness* do Posto, também não têm nenhum estímulo para sair da sua zona de conforto.

[00:56:37] Por exemplo, no caso europeu: o ministério não investe nas relações bilaterais (porque há encontros e negociações diretas em Bruxelas). Portanto, se pertences a certos círculos és colocada em certos postos, mas isso não significa que esses postos sejam importantes. Neste momento não temos nenhum posto do P5 (exceto a China) a informar como deve ser.

[00:58:29] Mas o que quero dizer é que o feitiço acaba por se virar contra o feiticeiro. Ou seja, ao pretenderem ter tudo na mão e não conseguirem separar-se daquele palacianismo serôdio, acabam também por não conseguirem depois ter os instrumentos para acionar ainda que lhes interessasse.

[00:59:30] Como a nossa carreira é muito de concentrar, toda a gente está sempre muito na defensiva. Depois essas situações não se quebram, e tens embaixadas que têm boas casas dadas a fulanos, mas não há uma dinâmica de resposta.

[01:00:59] Acho pessoalmente que é o facto de a máquina ser pesada e não haver prémios de mérito e não há estímulos nem são dadas as condições. Por isso dificilmente recuperas o investimento que o Estado faz em ter uma embaixada aberta em determinados países.

[01:03:32] Portanto, somos quinhentos e tal diplomatas e em muitas embaixadas só podemos ter dois, mas então deveríamos ter um pelo menos que falasse a língua local. Ou então que aprendesse antes de ir, mas para isso teria de haver colocações com um ano de antecedência, para se prepararem. No serviço diplomático inglês, é obrigatório que um embaixador colocado num posto seja capaz de dar uma entrevista na língua local. Isso é diplomacia pública.

[01:06:50] O Twitter é um instrumento de trabalho fabuloso. Perdes menos tempo do que no Facebook. O Twitter dá-te o link para o comunicado e há várias pessoas que comentam, por vezes aí encontram-se pessoas que valem mesmo a pena porque partilham links interessantes. Aprende-se muito, há muitas opiniões, é muito politizado. Isso permite aprender muito sobre certas questões, é uma boa fonte de informação.

O digital encurta o tempo.

Transcrição de entrevista realizada no dia 24 de junho de 2020.

Duração total: 00:49:43

Ministro Plenipotenciário, 45-55 anos, género masculino, postos nos EUA e África, bilaterais e multilaterais

1. Qual o perfil do diplomata ideal? Quais são as características morais e as competências técnicas que devem ter os diplomatas modernos em comparação com os diplomatas tradicionais?
2. Que mudanças e evoluções se verificaram na forma de trabalhar desde que iniciou funções até agora? Quais as evoluções mais positivas e mais negativas? Para os diplomatas mais jovens: considera a diplomacia portuguesa uma diplomacia moderna?
3. Em que medida a evolução tecnológica e, em particular, a digitalização é importante para a diplomacia?
4. Qual a sua opinião sobre a persistência de práticas tradicionais na diplomacia e qual a sua compatibilidade com as exigências da atualidade?
5. Qual a importância de uma estratégia de comunicação e imagem, também digital, da diplomacia?

[00:00:05] Em primeiro lugar as pessoas têm de saber que país é que representam. Têm de saber bem de onde é que vem e para onde quer ir, qual é o rumo, qual é o objetivo. Isto exige duas características: por um lado, ter bagagem intelectual, conhecer história, saber o sítio onde está e os temas com que lida, mas ao mesmo tempo ser um operacional. Não é um académico, não é um teórico, não é um *opinion maker*. É um operacional e tem de saber como é que aplica no terreno a estratégia. Isso implica o domínio de instrumentos informáticos, capacidade de interação, capacidade negocial e leitura das forças em presença numa determinada situação, saber até onde pode pressionar, como negociar, como se fazem aliados, maneiras de fazer avançar um ponto. Enfim, se calhar é por isso que se diz que a diplomacia é uma arte!

[00:01:48] Depois tem de ter uma grande capacidade de adaptação. De estar habituado (ele e a família) a mudar os parâmetros de vida, de cidade, os sítios onde se desloca, os médicos, etc. E também os parâmetros profissionais: as equipas com quem trabalha, o trabalho que realiza... Portanto, ter adaptabilidade e manter-se em todas as situações com o mesmo nervo, a mesma capacidade, o mesmo profissionalismo a mesma capacidade de execução, a mesma energia.

[00:02:36] Estou a falar de qualidades necessárias ao diplomata. Outras qualidades morais acho que são exigidas a qualquer ser humano. O diplomata tem de ter uma capacidade intelectual associada a uma capacidade operacional.

[00:04:08] A diplomacia é estar numa arena, num confronto. Pode parecer que estamos todos num cocktail a beber um copo simpaticamente, mas é uma área de confronto, de medir interesses de exercer influências, portanto a capacidade intelectual é importante, mas não é tudo, a capacidade operacional é essencial.

[00:04:46] Para além disso, o diplomata tem de dominar a palavra. É preciso saber dizer bem aquilo que se quer dizer, afirmar por um lado o que se quer dizer, mas sem ofender, permitir que aquilo que se diz possa ser aceite por outros, que têm dificuldade em aceitar.

[00:05:13] Esta é talvez outra característica do diplomata: o domínio da palavra, da semântica (em várias línguas), não para distorcer a verdade, mas para facilitar o entendimento e para, precisamente porque é uma profissão que joga com o confronto de interesses, permitir a interação entre os diferentes países, os diferentes atores de uma maneira cordial e produtiva que permita chegar a um acordo.

PATRIOTISMO

[00:06:17] Um diplomata tenho de saber quem representa, mas não sei se sente mais amor à pátria que os outros.

[00:06:39] Eu acho que essa componente tem de existir no diplomata. Lembro-me do que o Jaime Gama nos disse quando entramos: “não desistam”. Nessa altura, não percebemos bem, mas percebo que às vezes seja difícil.

[00:08:21] Mas diria que sim, para ser um bom diplomata é sempre melhor ter um amor à pátria, embora isso seja assim um conceito um bocado subjetivo.

[00:08:57] Acho que uma parte de idealismo é saudável, mas não apenas sentimentalão, tem de ter um sentido prático.

LEALDADE

[00:09:21] A lealdade é importante. A boa escola que temos no ministério, apesar dos problemas que tem, é a de uma cadeia hierárquica que funciona regra geral, é entendida, assumida e funciona. Nas organizações multilaterais em que trabalhei isso não existe da mesma forma.

[00:10:01] Nós temos uma cadeia que vai do Chefe de Estado, ao Primeiro-Ministro, ao Ministro, ao Secretário Geral, ao diretor geral, etc. e acho que isso é condição de eficácia da ação: na formulação política, na execução. Isso pressupõe lealdade.

[00:11:19] A lealdade sem subserviência, mas a arrogância também não. O espírito crítico sim, é aí precisamente que se joga a lealdade. Num sistema eficaz e saudável, qualquer um deve poder fazer as suas propostas, apresentar as suas ideias e propostas de ação e de análise aos chefes. Isso é o que se espera: que haja iniciativa e criatividade. Mas depois, tem de se acatar as decisões superiores. Mas acho que deve ser dada a oportunidade ao funcionário, na sua área de trabalho, para fazer propostas e ter iniciativas e ideias.

RESILIÊNCIA À MUDANÇA

[00:12:27] Ser resistente do ponto de vista psicológico é uma coisa muito importante, e do ponto de vista familiar é importante haver uma forma qualquer de resistência emocional e psíquica. Para mim era mais fácil e mais difícil estar sozinho. Mais fácil no sentido em que as minhas mudanças não implicavam nada na vida de mais ninguém, dependiam só de mim; se alguma coisa está a correr mal ou as condições não são boas, ninguém mais está a sofrer com isso. Por outro lado, estou convencido que estas mudanças todas com o apoio familiar ajudam à estabilidade e resiliência do diplomata.

[00:15:00] Também é importante saber aguentar as fases menos boas e não desistir, e ver a carreira como uma coisa de longo prazo. Pode haver injustiças, momentos em que a pessoa não se sente bem tratada, mas o ministério sabe quem é bom e quem não é, tem boa memória sobre isso. Acaba

por valorizar quem deve ser valorizado e no fim da carreira cada um estará no lugar que estaria de qualquer maneira, mais cedo ou mais tarde.

[00:16:03] Isso também exige – lá está a questão da subserviência. Há que acatar as coisas que têm de ser acatadas, mas também há momentos em que uma pessoa que não se sente bem deve fazer sentir.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

[00:17:41] A parte dos exames psicotécnicos, não sei bem o que dizer. Isso já foi introduzido como critério nosso ministério e não correu bem.

[00:18:35] Eu valorizo os testes de conhecimentos para aferir a tal capacidade intelectual e cultural de que falei. Acho que é muito importante fazer esses testes escritos e orais, porque permite ver como é a cabeça das pessoas. Se de fato tem uma cabeça arrumada, se se sabe exprimir, se tem os conceitos articulados,

[00:19:11] Eu acho que a escrita é muito importante para isso. Conheço muita gente que parece fantástica na conversa, mas depois não sabem colocar por escrito, não se sabem exprimir e é uma confusão. Eu valorizo a parte escrita.

LÍNGUAS

[00:20:19] Acho que é essencial. O inglês e o francês ainda são as principais na diplomacia. Percebo mal que não se exija compreensão de francês.

[00:21:01] Idealmente, um diplomata que é colocado na China deve compreender chinês. Há sistemas e países que investem fortemente nisso. Quando um diplomata sabe com uma antecedência enorme que vai estar na China, o respetivo ministério põe formação à disposição para preparar a parte linguística.

[00:21:29] Nós não temos isso. O ministério não nos forma para o posto; temos de ser autodidatas. Idealmente deveria fazê-lo, mas isso exige recursos que nós não temos.

COMPETÊNCIAS DIGITAIS

[00:21:48] Atualmente as capacidades informáticas e tecnológicas, digitais, são importantes. Não se consegue trabalhar sem dominar essas competências.

[00:22:23] O básico é a chamada utilização na ótica do utilizador. Se houver maior à vontade, melhor, mas talvez já não seja essencial. É importante estar à vontade com computadores, conseguir fazer uma videoconferência ou saber ir buscar informação a diferentes fontes ou diferentes meios, saber proteger a informação. Não vou dizer que é essencial.

REDES SOCIAIS

[00:23:51] Sobressai a minha costela velhota e “Calvet de Magalhães”: penso que há aí enormes riscos. Os *posts* e os *uploads* têm de ser consistentes e ter cuidado com as mensagens que se manda nas redes sociais, quer de uma conta oficial duma embaixada, quer da conta pessoal. Essa é outra grande questão: a das contas pessoais dos diplomatas, nomeadamente quanto estão em Posto ou são chefes de missão.

[00:24:51] Depois outra questão é saber se estamos a fazer política ou diplomacia. Agora o diplomata, eu sou um bocado conservador nesse aspeto, mas reconheço que também faz parte mostrar que estamos a par dos tempos, uma embaixada ou uma missão permanente ter contas nas redes sociais e partilhar, por exemplo, os discursos do embaixador facilmente acessíveis, discursos do presidente da república, divulgar à comunidade a resolução do Conselho de Ministros sobre o COVID, etc. Há uma parte de divulgação muito interessante e há uma parte também de marcar a presença, de representação, de hastear a bandeira nas redes sociais.

[00:26:05] Acaba por ser inevitável. Mais restritivo ou mais expansivo, acaba por ser inevitável. Tem de haver uma presença nesses meios. Aquilo que eu digo que temos de saber quem representamos e de onde vimos, mas tem de haver também a noção de contemporaneidade e modernidade.

[00:26:38] Apesar de tudo, é importante um diplomata saber utilizar da melhor maneira para benefício do seu país e da função que executa, as redes sociais dentro de uma estratégia definida pelo próprio Ministério.

[00:30:15] Não é uma coisa que possa ficar na cabeça de cada um. E essas *rules of engagement* nas redes sociais devem aplicar-se tanto às páginas institucionais como às páginas pessoais. Aí sou claramente a favor de uma política restritiva.

[00:00:32] As opiniões que eu possa ter sobre o Trump ou sobre o Putin não são para dizer nas redes sociais.

REPRESENTAÇÃO

[00:01:19] Acho que a apresentação pessoal do diplomata conta. Não temos de ser uns soldadinhos todos com o mesmo corte de cabelo, mas acho que o aprumo e a boa apresentação contam. Se calhar era um aspeto em que o ministério tem de investir um bocadinho, aqui entre nós, e à medida que se democratiza o acesso à carreira.

[00:02:00] Uma formação de protocolo, chamemos-lhe assim, em sentido lato. Porque a apresentação também revela algo da pessoa em si. Um tipo desgrenhado dá mau aspeto. Temos também de ter a noção de que estamos a representar o país perante terceiros, é uma questão de respeito. Não se vai diante de um chefe de Estado estrangeiro de qualquer maneira, tem de se saber isso. Há um bocado a noção de que o diplomata quando está em Posto não é só ele, é quem ele representa. E acho que essa noção está presente em tudo: na maneira como se comporta nas várias situações.

[00:03:22] A credibilidade, a capacidade negocial e o respeito pela opinião do diplomata decorrem bastante dessa imagem que consegue projetar.

[00:04:30] O cerimonial continua a fazer sentido nos dias de hoje, como instrumento não como fim em si próprio. Mas continua a fazer sentido porque são rituais e regras para o relacionamento entre os países. E isso conta, é valorizado, tem de ser respeitado. São maneiras de exprimir atenção e oferecer cortesia. Por muito que as coisas hoje em dia não tenham a carga, digamos, solene de outros tempos.

[00:05:25] Acho que não se pode despir totalmente as relações entre Estados dessa componente. Quando chega um chefe de Estado ou várias entidades é preciso saber organizar a maneira como

eles são recebidos, a ordem de entrada o lugar onde se sentam, quem pode falar, etc. É preciso organizar as coisas uma maneira que todos entendam e que todos se sintam confortáveis.

[00:05:58] Agora não é para bizantinices. É uma conjugação entre a tradição e a contemporaneidade.

FUNÇÕES – MUDANÇAS

[00:07:30] Acho que há uma deterioração das condições de remuneratórias, do estatuto do diplomata. Há um empobrecimento das condições de vida do diplomata nos últimos 20 anos. Provavelmente no passado, em termos relativos, o diplomata estava melhor. A vida hoje é mais difícil para um diplomata com família.

NEGOCIAÇÃO

[00:09:05] Há uma grande alteração da negociação na parte da União Europeia. Agora a negociação é mais feita pelo próprio político. A facilidade com que eles comunicam, viajam, encontram-se em Bruxelas....

[00:09:21] Obviamente que o diplomata, os staffs, continuam a ter o seu papel, mas talvez haja uma intervenção mais direta e frequente do próprio político na negociação do que antes. Depauperização do papel do embaixador? As negociações são mais densas e continuam a ter de ser preparadas pelo embaixador. Há uma grande dificuldade, sobretudo nos países em que as relações diplomáticas são mais intensas, em manter o papel central da embaixada e do embaixador. Os ministros falam-se diretamente

[00:10:30] Mas por outro lado, a velocidade das comunicações também facilita por exemplo em questões de negociação, de obtenção de instruções. É mais fácil o embaixador mandar uma mensagem ao ministro e obter a validação da sua posição.

[00:10:50] Essa excessiva rapidez também nem sempre é boa. Falta a reflexão e o tempo para refletir e para ponderar.

[00:11:01] Antigamente em Nova Iorque estavam embaixadores que tinham poder de fazer os *deals*. Se calhar colocavam à consideração da capital as grandes linhas ou uma parte concreta. Atualmente todos dizem que têm de pedir instruções à capital. Isso é um problema; afinal porque é que está aqui a representar o país se de todas as vezes tem de consultar capital?

[00:11:40] Por outro lado facilitou, por outro dificultou. Mas em geral facilitou.

ARQUIVO

[00:12:10] Não sei se a utilização de negociação *a latere* é tanto assim... Por e-mail sim, vejo coisas a serem fechadas, por WhatsApp não. Mas há esse problema. Uma diplomacia bem organizada continuará a ter diplomatas a fazer relatos e pontos de situação.

[00:12:47] Os telegramas continuam a fazer sentido. Quando eu falo nisso a qualquer pessoa fora do ministério, acha absolutamente bizarro, desde logo o nome telegrama. Não quer dizer que o telegrama não possa ser no seu estilo alterado. Às vezes é redondo, superficial e gongórico,

excessivamente formal, mas lá está, a disciplina de informar, de organizar as ideias de expor um pensamento, de fazer o relato e ficar um registo, é importante.

[00:13:42] Tem de se arranjar formas de o telegrama ser compatível com a velocidade da informação exigida hoje em dia. Antigamente mandavam-se telegramas com recortes de jornais. Atualmente isso não faz sentido. Tem de haver formas de compatibilização, mas não de dispensa do telegrama.

[00:14:31] Eu acho que a nossa escola diplomática é boa. Muitas das coisas vêm da disciplina e a disciplina de o diplomata ser obrigado a expor, a sintetizar, de a pessoa na capital poder, de repente, perceber qual é a visão do posto. É importante.

RELAÇÕES PESSOAIS

[00:15:28] As relações pessoais que se fazem no exercício da função são importantes para a experiência de vida.

[00:15:58] Eu tenho uma grande experiência multilateral, e aqui as relações pessoais são muito importantes. O diplomata representa de facto um país, que tem determinados objetivos – políticos, militares, seja o que for – o diplomata não reinventa o seu país. Não rivalizo com um diplomata dos EUA, mas na margem de manobra que a diplomacia consegue jogar, a relação pessoal conta muito.

[00:16:54] Agora não é isso que vai mudar os dados de um problema.

PROTEÇÃO

[00:17:46] Hoje em dia há portugueses espalhados por toda a parte do mundo e com expectativas em relação àquilo que o Estado tem a obrigação de fazer para as proteger.

[00:18:11] Há expectativas desmesuradas. Rapidamente se critica a embaixada por qualquer coisa que acontece, é um reflexo. É uma função importantíssima.

[00:19:30] A rede consular está saturada e há críticas feitas pela comunidade aos cônsules e cônsules-gerais que tentam dar resposta sem meios.

[00:20:36] Há muita coisa que a tecnologia atual já podia ajudar a resolver. Através do acesso aos portais das Finanças, do IRN, etc.

Transcrição de entrevista realizada no dia 25 de junho de 2020.

Duração total: 01:54:40

Ministra Plenipotenciária, 45-55 anos, género feminino, postos na América e na Europa, bilaterais e multilaterais

1. Qual o perfil do diplomata ideal? Quais são as características morais e as competências técnicas que devem ter os diplomatas modernos em comparação com os diplomatas tradicionais?
2. Que mudanças e evoluções se verificaram na forma de trabalhar desde que iniciou funções até agora? Quais as evoluções mais positivas e mais negativas? Para os diplomatas mais jovens: considera a diplomacia portuguesa uma diplomacia moderna?
3. Em que medida a evolução tecnológica e, em particular, a digitalização é importante para a diplomacia?
4. Qual a sua opinião sobre a persistência de práticas tradicionais na diplomacia e qual a sua compatibilidade com as exigências da atualidade?
5. Qual a importância de uma estratégia de comunicação e imagem, também digital, da diplomacia?

[00:00:51] A adaptabilidade e a versatilidade/polivalência são as duas características mais importantes. Ter disponibilidade para se ajustar aos diferentes contextos em que vai exercer funções, em que vai viver, em muitos casos. Essa abertura, e também a disponibilidade emocional para tocar muitos instrumentos ao mesmo tempo. Acho que é importante: é adaptação sempre, mas a coisas distintas.

[00:01:39] Depois eu acho que é importante também ter muito respeito pela diversidade, pela diferença – é mesmo uma abertura de espírito, mais do que tolerância.

[00:02:05] É abertura. A tolerância é um bocadinho quase condescendência. Também é essencial a capacidade de análise de quem está fora tem de fazer.

[00:02:35] Tens de ter a capacidade de análise externa, equilibrada e objetiva. Mas, ao mesmo tempo, tem de estar aberta para perceber que aquela não é a tua estrutura nem maneira de viver, mas há pessoas que estão bem ou melhor do que eu e vivem dessa maneira, isto é, há outras escolhas que são tão válidas como as minhas. São experiências diferentes. Acho que isso é importante. Isso é uma coisa que nem sempre nós conseguimos: abertura e curiosidade.

[00:03:31] Essa curiosidade também tem de ser curiosidade intelectual e curiosidade prática e pessoal. Acho que requer um esforço. A abertura, a curiosidade e a disponibilidade do teu primeiro ano de Posto não é igual à do quarto ano. Essa abertura também tem os seus momentos.

[00:04:15] Por isso é que é importante essa abertura, independentemente se a pessoa vai gostar ou não gostar do Posto.

[00:04:38] Depois há coisas que me parecem válidas em qualquer profissão: a integridade, o profissionalismo, a capacidade de organização e de planeamento que eu acho fundamentais. Não quer dizer uma pessoa organizada, cada um organiza-se como quer, mas é ter uma noção das

prioridades, de distinguir o essencial do acessório. Acho que essa organização mental é importante para pessoas que vão liderar equipas, trabalhar em equipa. Se a pessoa não tiver a cabeça organizada não consegue organizar ninguém. Eu acho que é importante essa capacidade de análise: analisares uma situação e planear minimamente o que é que vais fazer. Não precisa de ser planear ao ponto, até porque tens de estar preparada para alguns ambientes, algumas situações que são desafiadoras e imprevisíveis por isso tens de deixar essa margem. Portanto, planeamento com flexibilidade.

[00:06:42] Há uma coisa que eu acho importante para os diplomatas e que é estar permanente atualizados. É um esforço que nós fazemos sozinhos. Isso nota-se muito na área das tecnologias que dão um apoio grande ao nosso trabalho. Aí eu acho que houve uma mudança muito positiva: realmente era necessária essa parte mínima de apoio, devia ser feito mais, nomeadamente na interação com universidades, instituições académicas, *Think Tanks*. Toda essa parte que eu acho que ainda exploramos mal. Devia haver maior interação.

Mas para isso, há uma coisa que nós não temos e que é fundamental e que é o apoio em termos de comunicação.

[00:08:08] Acho que uma das coisas que impede as pessoas às vezes de se exporem mais, é a incapacidade - porque nunca lhes foi dada a hipótese de aprender - de fazer uma exposição pública.

[00:08:26] Não há estímulo para ter uma atividade regular para dar a conhecer o que eu faço, e ainda há o risco de arranjar problemas. Pensas porque é que te vais expor se isso não traz compensação.

[00:09:26] Também depende da personalidade da pessoa

[00:11:18] Quando eu estava em X (posto na América do Sul) fazíamos sessões de esclarecimento sobre a União Europeia, sobretudo. Nós fazíamos porque achávamos que era importante para o país, mas não é que tivéssemos instruções de Lisboa para fazer. Estás um bocadinho por tua conta: Lisboa não sabe que tu vais àquele evento se tu não disseres. Acho que vai muito de cada um. Por exemplo, contactos com jornalistas estrangeiros: é importante ter um mínimo de formação sobre como é que se fala com jornalistas, como se gere a imprensa. Nas embaixadas nem sempre há adido de imprensa.

[00:13:47] Às tantas tens de te adaptar... Não podia haver uma formação específica que nos ajudasse? Não pode ficar ao critério de cada um.

[00:15:01] Há uma coisa que eu acho que mudou muito na nossa carreira, mais do que nunca as pessoas terem conhecimentos. Atualmente, se não tiveres conhecimento consegues adquiri-lo desde que estejas motivado e aberto para o adquirir. Há um grau de conhecimento técnico, muito específico, que complicou bastante a nossa função.

Nós não precisamos de ter conhecimentos sobre tudo, mas temos de saber quais são as áreas fundamentais para o Estado Português em que tem de haver um grau de especialização superior ao que existe hoje. O que temos hoje são generalistas, e não podes pedir a um generalista que faça diligências sobre matérias muito específicas, com uma passagem pelo google.

[00:20:01] Eu não sou defensora de diplomatas especializados em áreas específicas – como os brasileiros que têm uns que só fazem clima, outros que só fazem energia. Acho que a dimensão do corpo diplomático que nós temos não permite. É mais fácil especializar diplomatas se tiveres 7 mil.

[00:20:41] No nosso caso, acho que essas coisas devem ser colocadas em perspetiva, mas não podes depois avaliar o trabalho da diplomacia sem pensar quais são os recursos. Eu acho que às vezes isso não se faz ainda em Portugal.

RECRUTAMENTO

[00:21:39] Eu acho que é essencial um diplomata ter uma licenciatura, no mínimo. Mas há outras questões importantes, como por exemplo a idade com que se entra na carreira. Acho ridículo que entrem na carreira pessoas com 40 anos, porque isto é uma carreira, não é uma posição, é uma forma de vida.

[00:22:57] A carreira é a tua vida. De alguma forma ligas as escolas para onde os teus filhos vão, os amigos que vão ter, à gestão da tua carreira. É um bocadinho como os militares, por isso é que são carreiras especiais. A disponibilidade que tu tens de moldar a tua vida aos 20 anos é totalmente diferente da que tens aos 40. Não estou a pôr em causa a mais valia que essas pessoas possam ser. Primeiro, há uma formação em causa: qual é o objetivo de investir na formação de uma pessoa que vai render tão pouco? Desse ponto de vista da rentabilidade do investimento, isso não é uma coisa esperta.

[00:27:37] Há uma quantidade de preocupações e de treino que só se faz na prática, no dia a dia do exercício da profissão. Depois há a necessidade de resistência física aos longos dias de trabalho e à diversidade de atividades. Finalmente há a disponibilidade que é diferente quando uma pessoa não tem família ou outras responsabilidades. O início de carreira requer uma disponibilidade total e uma maleabilidade particular para o ajustamento da vida à carreira.

[00:27:40] Em X (país da América do Sul) há 140 embaixadas. Todas as semanas tinha a obrigação de ir a um ou dois dias nacionais, muitas vezes representar o Embaixador. Todas essas coisas requerem que a pessoa esteja preparada para um determinado modo de vida, é quase um sacerdócio.

PATRIOTISMO

[00:28:54] Um diplomata tem de ser necessariamente mais patriótico do que o outro funcionário público? Eu não sei.

[00:29:17] Eu tenho orgulho do meu país nas coisas que eu acho que me devo orgulhar. Mas não acho que um diplomata para ser credível tenha de ser cego perante as coisas menos boas do país.

[00:30:15] Acho que é uma forma melhor, mais credível e mais correta, tu chegares, por exemplo, ao Relatório sobre Tráfico de Seres Humanos que o Departamento de Estado faz todos os anos, e diz lá que Portugal está no *tier 2* quase a resvalar para o 3. Tu não gostas. Mas em vez de contrariar cegamente os dados que lá vêm, é mais credível pedir dados ao Ministério da Administração Interna e ao da Justiça e confrontar os autores do relatório com outros dados que possam não ter sido tidos em conta.

[00:31:17] O patriotismo não pode ser uma coisa cega, não é um valor absoluto.

[00:32:03] Essa questão do patriotismo vem com a pessoa ter de conhecer o seu país. Tem de se ter uma visão objetiva do país. Na história de todos os países há sempre alguma coisa boa, mas não é tudo bom.

[00:33:09] Acho que é mais credível e mais uma forma de entender seu país e ser mais objetivo em relação a ele. Nós diplomatas que vivemos muito tempo longe, às vezes corremos o risco de perder o conhecimento do país, ficamos mais perto dos colegas, de outras nacionalidades.

Portanto, patriota cegamente, não, mas também não vou para as redes sociais dizer mal do meu país.

LÍNGUAS E DIGITAL

[00:35:49] Eu acho que os diplomatas têm de falar línguas, mas não têm de ser políglotas quando entram. Têm de estar disponíveis para aprender, pelo menos, umas noções básicas da língua do país para onde vão, senão como é que podem desenvolver contactos com as autoridades locais, e mesmo do ponto de vista pessoal, como é que consegue instalar-se e criar uma vida?

[00:36:31] Pode haver razões para não se aprender uma língua. Quando estive colocada em X (posto asiático) tínhamos instruções para nunca falar na língua local para promover o português. Havia uma razão política específica, era uma opção política.

[00:38:43] Achas que para efeitos de uma boa representação do diplomata em posto é importante haver um domínio mínimo que seja da língua tanto em termos da representação pessoal, como depois do trabalho profissional de conseguir ler o jornal.

[00:39:03] Sim, a língua é a porta de entrada moral cultural, psicológico, emocional dos países.

[00:39:46] A aprendizagem das línguas deve ser feita ao longo da carreira e ao longo do posto. E o apoio que é dado é de uma forma inadequada. Quando fui colocada em X (posto europeu) tentei começar logo a aprender essa língua e mostrar o meu interesse e a minha adesão àquela sociedade. Então arranjei um professor, privado e não me reembolsaram o valor das aulas que eu paguei. Quando cheguei ao posto quis continuar a aprender a língua, mas o ministério informou que só pagaria aulas coletivas. As únicas aulas nesses moldes eram às 10h da manhã, do outro lado da cidade, o que na prática fazia com que eu chegasse à embaixada às 3 da tarde. Não podia, não era exequível.

[00:43:35] Então contratei um professor particular pago por mim. Este género de coisas desmotiva. Temos muitos colegas, sobretudo embaixadores, que não estão para este tipo de coisas e muito menos para pagar do seu bolso.

[00:44:23] Devia ser obrigatório e proposto pelo ministério que a pessoa, em querendo, tivesse a oportunidade de ter essa formação, para fazer melhor o seu trabalho. Nos EUA os diplomatas ganham um suplemento variável consoante o nível de domínio da língua do Posto para onde vão.

[00:44:58] O conselheiro da embaixada que seja fluente na língua não é equivalente ao conselheiro da embaixada que não fala. Isto reflete-se no ordenado do diplomata americano, o grau que ele, e a sua família – a formação linguística também é proporcionada às famílias – conseguem atingir no domínio de uma língua.

[00:45:50] Têm a inteligência de perceber a vantagem de saber comunicar bem na língua do país. Então, acho que o francês e o inglês são o básico. Não quer dizer que não se fizesse a valorização dos candidatos por outras línguas.

[00:46:55] O mínimo é ter uma formação consoante a necessidade

[00:47:34] Mas não só de línguas é necessária formação. Também é essencial oferecer formação em gestão: gestão de recursos humanos, gestão de prioridades, gestão para objetivos. Consoante o Posto para onde se vai, a preparação prévia que tem de se ter. Não antecipar necessariamente. Portanto uma formação consoante a necessidade.

[00:48:19] E outra coisa que o nosso ministério não tem é uma espécie de “Livro Branco” sobre o que é que é importante naquele Posto. Uma espécie de guia logístico e administrativo sobre o que é preciso fazer quando se chega: obter o cartão diplomático; alugar casa; médicos; bancos; seguradoras; etc.

[00:49:51] E as pessoas que trabalham lá (os funcionários administrativos) tratam disso como se fosse um favor pessoal que nos fazem. Ninguém lhes diz que isso é uma parte do trabalho deles – ajudar o diplomata a instalar-se.

REDES SOCIAIS

[00:56:47] Saber manobrar as redes sociais, a página institucional da embaixada ou do consulado, ou também a gestão de páginas pessoais?

[00:57:22] É do bom senso... Eu encaro a carreira como um serviço ao Estado e um estilo de vida. Não me sinto à vontade para andar nas redes sociais, incluindo nas páginas pessoais, a dizer mal do Presidente Trump. Eu posso usar outras redes como o WhatsApp para uma conversa privada, onde posso dar a minha opinião. Acho que se eu quiser posso fazê-lo.

[00:59:24] Publicamente, posicionar-me de determinada maneira alegando que desconhecia os riscos, isso acho que não. Tenho de estar consciente das consequências.

[01:00:01] A questão da utilização do Twitter e do Facebook e das redes sociais em gerais é que esta é a forma em que toda a gente está a comunicar.

[01:00:12] Eu posso lhe atribuir maior ou menor importância, mas tenho de ser cuidadosa a partir do momento em que entro nesse barco. Tenho de pensar que se eu tiver uma conta de Facebook tenho de lhe dar atenção. Não é encher de coisas irrelevantes e sem frequência.

[01:00:58] Então tenho também de ter noção do tipo de coisas que apresente o meu país de uma forma simpática, cativante e que dê informações que têm de ser um bocadinho úteis. É nisso que eu acho que era preciso ajuda: para fazer este equilíbrio entre a parte mais de *entertaining* e a parte de passar informações úteis.

[01:02:04] Mas isso exige que sejamos formados. Vejo que os meus filhos têm muito mais facilidade, mais aptidões para trabalhar com estes meios do que eu. Penso que o investimento deveria ser feito sobretudo neste nível da carreira que nós estamos. Mas volto a dizer, não é uma coisa que se recusa liminarmente.

[01:03:19] Na minha opinião, uma das características que faz parte da nossa profissão, é não ignorar o contexto em que estás. E o contexto do nosso tempo é este.

[01:03:57] As redes sociais estão aí. Não estavam há 10 anos. Fazem opinião, influenciam a opinião. E tu tens de estar presente.

[01:04:13] Há uma coisa que eu acho que nós não fazemos com consistência: contrariar as notícias sobre questões factuais e verdadeiramente importantes que transmitem informação falsa. Não estou a falar de opiniões, mas sim de notícias ou *posts* com informações factualmente erradas.

[01:05:39] Como diplomata também acho que devemos ter algum cuidado quando emitimos opiniões muito críticas ou negativas ou partilhamos experiências pessoais negativas num determinado país. Nunca se sabe se não vem o dia em que és colocada nesse país e vão desencantar aquilo que tu disseste uns anos antes.

[01:06:48] Portanto acho que é importante essa parte da tecnologia e nós estarmos presentes da forma mais adequada. A sensatez, o bom senso puro.

INFORMAR

[01:08:37] Acho que isto tem tudo a ver com a adequação ao contexto. Uma coisa é a velocidade da comunicação, por telefone, por WhatsApp. Acho que os diplomatas devem ter a noção do seu papel (não é na história), a diplomacia tem um papel a desempenhar na explicação do passado. Não é um revisionismo.

[01:10:14] É importante explicar, mais ou menos naquela altura, o que é que se está a passar e porque é que fizeste aquilo. Porque isso às vezes serve para os historiadores (não os diplomatas) perceberem os factos de forma objetiva. O que disseram porque é que disseram, quais são motivações.

[01:11:51] Acho que a comunicação mais formal serve para deixar esse registo. E eu tenho esta noção quando escrevo um telegrama que é diferente de quando escrevo um e-mail. Um e-mail serve para pedir uma ajuda imediata, pressupõe uma informalidade no trato, é na pressão do momento ou do género “desenrasca-me isto”.

[01:12:16] Quando eu estou a escrever um telegrama penso em quem vai ler, para quem estou a falar. Pesar cada uma das fases. Num e-mail isso não está. Não é haver menos reflexão, é uma comunicação de efeito muito rápido.

[01:13:37] O e-mail não é tão estruturado nem é normalmente tão analítico como um telegrama. Se queres fazer uma contextualização, precisas de outro tipo de tempo. Eu acho que a evolução tecnológica ao longo dos tempos demonstra isso mesmo. Algumas coisas podem ser reconfiguradas: por exemplo, relatos de imprensa não fazem sentido e telegramas administrativos também não fazem sentido. A forma de informar mudou.

[01:16:23] Mudou para melhor e para pior. Uma das consequências negativas tem a ver com a falta de autonomia dos embaixadores. Os embaixadores não podem bater no criado sem isso ser imediatamente denunciado, isso é bom, mas também perderam autonomia para agir sem instruções.

[01:20:14] A questão da informalidade no tratamento que se generalizou ultimamente no ministério tem muito a ver com as pessoas mais velhas não terem uma ação pedagógica junto dos mais novos.

[01:20:43] É importante manter os formalismos porque se achamos que isto é um estilo de vida só queremos pessoas que queiram partilhar esse estilo de vida e que estejam dispostas a gozar das prerrogativas e corresponder às exigências.

[01:21:42] Portanto se eu quero esse tipo de educação, esse tipo de cultura, tenho de ser muito pedagógico. Essa pedagogia também tem de ser ativa, está na nossa mão.

[01:25:57] Para mim, a informalidade do tratamento não equivale necessariamente a intimidade, mas sim com as circunstâncias e o contexto em que nos conhecemos.

[01:26:20] A informalidade que agora se gerou no ministério confunde a posição das pessoas na cadeia hierárquica porque nós não somos checos, somos portugueses. Portanto, adequação ao contexto. Em inglês ou em espanhol que todos se tratam por tu. Mas em Portugal não é assim. Ou podes impor a informalidade porque és a pessoa mais graduada e tens a possibilidade disso. Ou se não, tens de te adequar ao ambiente e ao contexto a que chegaste.

[01:30:09] Mais alguma coisa que tenha mudado desde que entrar no ministério até os dias de hoje e que tenha e que tenha mudado assim radicalmente seja fruto desta revolução tecnológica. Mudaram os meios à nossa disposição, normalizou-se as mulheres na carreira. Acho que houve uma mudança geracional e a carreira ganhou muito com a entrada das mulheres em abertura e sentido prático. Ainda é um meio masculino, é mais difícil para uma mulher pelas razões ligadas à família. Mas a questão da responsabilização, de um maior escrutínio das nossas ações, e isso é bom. Maior profissionalização: as pessoas são mais preparadas. A carreira é mais rica e mais diversa, isso é bom.

[01:332:51] Em termos materiais e de equipamento estamos melhor.

[01:32:58] Estão a ser feitas experiências hoje em dia que colocam em causa o que é a diplomacia. Li um artigo no *The Guardian* sobre um casal de embaixadores alemães na Eslovénia. Eles queriam estar mais tempo com os filhos então propuseram um modelo de fazer o posto em rotação: vão os dois para o país e durante 8 meses um é chefe de missão e nos 8 meses seguintes é o outro. Não se pressupõe que um substitua o outro. Isto é uma forma inovadora de conjugar a carreira com a vida pessoal que eu acho mal.

[01:34:45] Ou há um embaixador plenipotenciário ou não há. Não pode haver uma promiscuidade entre a vida pessoal e a profissional. A partir do momento em que nós dentro da carreira achamos isto normal, algo está muito mal e estamos a matar a própria carreira diplomática.

[01:35:10] Isto não é um negócio de família. Mesmo quando são dois diplomatas e se faça um esforço para os colocar próximos um do outro, não concordo que um seja embaixador e outro número dois, numa relação de hierarquia. Há também muitas inovações que não são positivas.

[01:36:35] Temos de ter muita atenção a todas estas questões da digitalização e das novas tecnologias e uma eventual “substituição” dos diplomatas por procedimentos digitais e embaixadores à distância. Quando há crises é que se percebe a diferença entre ter alguém e não

ter ninguém, e isso é reconhecido, mas no dia-a-dia não é reconhecido. No dia-a-dia parece que o diplomata é dispensável, são uns tipos que ganham bem e não servem para nada.

[01:37:11] Quando há uma crise qualquer, o diplomata é chamado a fazer tudo: agência de viagens, recolha de donativos e alimentos, etc.

[01:38:03] Mas tem de se esclarecer o que é que uma pessoa faz porque é um ser humano, na medida da sua arbitrariedade, e o que é que faz oficialmente. Esse papel de explicação ao público do que é que um diplomata realmente faz, não é feito.

[01:38:34] Há normalmente má imagem dos diplomatas. Todos temos histórias de situações em que fomos mais além para ajudar um compatriota e as pessoas nem estão disponíveis para as ouvir porque acham que é meio inventado.

[01:39:43] Passas por situações desagradáveis, curiosas, interessantes. É uma profissão extremamente interessante. Tem um grande número de coisas positivas. Os diplomatas têm deveres e não podem esquecer-se deles. Mas não é um técnico superior do MNE. Os colegas que querem ficar em Lisboa eternamente não dá.

[01:40:27] O diplomata quando vem para a carreira tem de ter a noção de que pode ser colocado em Posto no estrangeiro. Deve tentar ser colocado naqueles que escolhe em primeiro lugar, mas se for mandado ir para qualquer outro sítio e tem de chegar lá disposta a fazer o seu melhor.

[01:41:31] Também me custa ver embaixadores extraordinários e plenipotenciários a prestar contas ou a pedir opinião a diretores de serviço e chefes de divisão em Lisboa.

[01:43:28] Vi muitas vezes diplomatas que escreviam ao Ministro a expor a situação do país e dando a sua opinião de uma forma que não vejo fazer hoje em dia. Isso mudou para pior. Esse grau de autonomia e de confiança em si próprio mudou. Há muito poucos que o façam. Comportam-se como funcionário à espera da instrução.

[01:44:31] Esse poder plenipotenciário tem de ser exercido de forma mais assertiva, isto é, Lisboa dá a orientação geral, mas depois cada embaixador tem de ser responsabilizado pela execução da política definida. Os interlocutores do ministro são os embaixadores, não são os diretores gerais.

[01:45:01] Um bom funcionário não dá necessariamente um bom embaixador, e um bom embaixador pode não ter sido o melhor funcionário. Quer dizer, alguma coisa deverá ter feito bem para chegar ali. Às vezes as pessoas que entram na carreira no final da lista revelam-se melhores diplomatas do que os primeiros, porque têm outras qualidades. Acho que isso é muito importante.

Transcrição de entrevista realizada no dia 22 de junho de 2020

Duração total: 01:31:43

Conselheiro de embaixada, 35-50 anos, género masculino, 2 postos na Europa, bilaterais e multilaterais.

1. Qual o perfil do diplomata ideal? Quais são as características morais e as competências técnicas que devem ter os diplomatas modernos em comparação com os diplomatas tradicionais?
2. Que mudanças e evoluções se verificaram na forma de trabalhar desde que iniciou funções até agora? Quais as evoluções mais positivas e mais negativas? Para os diplomatas mais jovens: considera a diplomacia portuguesa uma diplomacia moderna?
3. Em que medida a evolução tecnológica e, em particular, a digitalização é importante para a diplomacia?
4. Qual a sua opinião sobre a persistência de práticas tradicionais na diplomacia e qual a sua compatibilidade com as exigências da atualidade?
5. Qual a importância de uma estratégia de comunicação e imagem, também digital, da diplomacia?

CARACTERISITICAS PSICOLÓGICAS

[00:00:31] Bom senso, resiliência e resistência à adversidade (não às catástrofes naturais), alguma imaginação e, sobretudo, uma estrutura mental forte. Esta profissão pode ser muito bonita, mas também pode ser madrastra dependendo do percurso, mas cada um, com as experiências que vai tendo, tanto em Posto como em Lisboa, será confrontado em determinado momento com situações para as quais se não tiver uma estrutura mental relativamente forte pode ser fragilizado.

Seria o perfil-base. Se não houver isto, eu acho que o risco da coisa depois se desmoronar é grande. O caráter honesto e íntegro é essencial. No mínimo, deve ser intelectualmente honesto. Mas a lealdade é um conceito que confesso que não gosto muito, porque tenho tendência a pensar em pessoas do tipo “*yes-man*”.

[00:03:06] Nunca fui isso e uma das coisas que valorizo muito nas pessoas é o sentido crítico; é a capacidade de trabalhar contigo (independentemente de nos darmos bem do ponto de vista pessoal) e ter a liberdade de dizer que “isto está mal, ou não é assim”. Isso é que é ser leal: é quando trabalhamos com alguém, acima ou abaixo de nós, ter a capacidade de dizer o que está bem e o que está mal.

[00:03:56] O cumprimento de instruções, sobre as quais não estamos de acordo (isso aliás já me aconteceu algumas vezes) a gente cumpre as instruções com aquela técnica diplomática que “diz a minha capital” ... aprendi já há alguns anos que, quando alguém diz isso, quer dizer que está completamente em desacordo e está ali só a representar um papel. São os ossos do ofício.

[00:04:31] Mas, lá está, pode-se ser crítico e até pode recomendar que as orientações que estejam a ser transmitidas sejam alteradas ou afinadas. Se, no final do dia, a coisa se mantiver inalterada, nós cumprimos. Cumpre porque estamos inseridos numa estrutura hierárquica, e tenho de cumprir. Mas não quer dizer necessariamente que no meu íntimo esteja de acordo com aquilo.

Na minha opinião, um diplomata não tem um amor maior ao país, um patriotismo maior do que o de outros funcionários públicos.

[00:05:54] Isso é mais exigido das forças militares do que a um diplomata. Não vejo que isso seja um pré-requisito para exercer melhor a função.

[00:06:44] Flexibilidade - no sentido em que tem a capacidade de desempenhar tarefas diversificadas – seguramente que sim. Mas não vejo isso como uma inerência ou uma decorrência da condição de diplomata. Hoje em dia isso é exigido em qualquer profissão.

[00:07:16] Eu diria mais versatilidade do que flexibilidade. Acho que flexibilidade se confunde com subserviência. Portanto prefiro versatilidade, que é a pessoa ser capaz de desempenhar tarefas diversificadas, que tenham ou não diretamente a ver com o seu conteúdo funcional e que num determinado momento sejam exigidas pelas circunstâncias.

Isso é a própria essência da carreira diplomática: não estamos sempre no mesmo sítio, nem no mesmo ambiente, não lidamos sempre com as mesmas pessoas, não estamos sempre expostos à mesma realidade.

É como ter características de relacionamento social. Se eu for para a carreira diplomática, mas for incapaz de me relacionar com pessoas, se calhar foi um “tiro ao lado”.

[00:09:15] O relacionamento interpessoal ou empatia é essencial para um diplomata. Quando saímos da escola e vamos para o mercado de trabalho não temos que necessariamente o mesmo comportamento. No trabalho não temos de ser amigos, mas tendencialmente devemos fomentar determinado tipo de comportamentos para que a relação do trabalho, e decorrente disso a relação pessoal, seja tão positiva quanto for possível. Isso tem um impacto direto no próprio funcionamento da estrutura de trabalho.

[00:10:44] Isso é uma valência importante para quem quer ir para a carreira diplomática, sem dúvida nenhuma, mas eu diria que é uma valência importante para qualquer outro tipo de trabalho.

[00:10:55] Mas apesar de tudo, os diplomatas têm de fomentar relações pessoais com pessoas de fora da organização, ser capazes de cativar uma quantidade de pessoas que depois poderão ser úteis para o seu trabalho. Se a pessoa for apresentada num meio social onde desenvolve a sua atividade e não for capaz de potenciar esse encontro, não está a desempenhar bem a sua função.

[00:12:55] As competências técnicas requeridas a um diplomata mudaram, quanto mais não seja pela força da realidade. O conhecimento enciclopédico, para mim, tem duas abordagens: por um lado, é muito bom ter esse conhecimento enciclopédico porque é bom a gente conhecer um pouco de história e conhecer um pouco as características dos países para onde vamos, conhecer um pouco da língua (que é uma coisa que facilita muito a integração), para além de todos os conhecimentos estritamente académicos que a pessoa possa ter no seu histórico pessoal. Eu diria que esse conhecimento enciclopédico ajuda se for depois bem aplicado, bem processado e bem adaptado às circunstâncias.

[00:16:57] Neste sentido acho que esse conhecimento enciclopédico é positivo, porque enriquece a própria estrutura da carreira, valorizam, sobretudo porque tendem a destacar-se dos outros, são sempre melhores funcionários, considerados mais bem preparados.

[00:17:38] Nesse sentido acho que esse conhecimento enciclopédico é útil, embora não deva ser necessariamente exigido, deveria ser valorizada a possibilidade de os funcionários diplomáticos poderem ao longo da sua carreira melhorar as suas competências, nomeadamente académicas. Portanto, poder fazer mais cursos, fazer pós-graduações, mestrado, doutoramento em áreas que de algum modo se cruzassem com a diplomacia, seria um elemento muito valorizador e que deveria ser promovido.

[00:18:51] Tenho alguma dificuldade em falar sobre competências informáticas. É um mal necessário. Quando nós entrámos, o e-mail era usado basicamente para mandar

mensagens pessoais. Atualmente a gente usa o e-mail para tudo, isto só para ilustrar a evolução que a coisa levou em 20 anos. Não sei dizer se isso é bom ou não. É o que é. A realidade sobrepe-se à ficção. Ganha-se em rapidez e facilidade na comunicação. Introduce um elemento de informalidade que por vezes se presta a mal-entendidos, porque as cadeias de comando se diluem e, portanto, recibes orientações ou instruções por e-mail, e depois há alguém que diz outra coisa qualquer e gera-se ali um caso. Tem esse lado frágil.

[00:20:53] É muito mais flexível: podes interagir com um diretor geral ou até com o ministro ou o secretário de Estado, quando antigamente isso não acontecia. Para chegares à fala com essa personalidade tinhas de passar por 15 outros. Nesse sentido, torna tudo mais próximo.

[00:21:26] É um sinal dos tempos, é um salto tecnológico, como quando se passou de escrever à mão para a máquina de escrever.

[00:21:43] Os telegramas hoje não são mais do que mensagens de e-mail, que são depois transmitidas através de uma rede dedicada que é a cifra.

[00:22:21] Mas o sentimento que tenho é que se calhar noventa por cento da informação que circulava era igual vir por e-mail ou por pombo-correio. Não traz valor acrescentado nenhum, para além de representar um gasto papel enorme, e, portanto, um telegrama ou um e-mail a dizer o que é que saiu no jornal ontem é indiferente.

[00:23:43] Se calhar a cifra faz ainda sentido para transmitir questões absolutamente delicadas. Não sendo eu perito em criptografia, a informação classificada tem de continuar a existir, quanto mais não seja para dizer que temos. Mas, se um dia houve qualquer coisa, é por aí que as coisas circulam. Fazer um telegrama só para manter a estatística do número de telegramas enviado por uma embaixada é ridículo.

[00:25:01] Outra coisa ridícula é enviar telegramas sobre assuntos corriqueiros como as férias do Embaixador. Acho que se deve manter o telegrama quando assume e cessa funções, porque são marcos.

[00:25:28] Portanto, para mim faz sentido para informação verdadeiramente sensível, isto é, como diz o GNS, de confidencial para cima. Se bem que o “confidencial” também já está um pouco desvirtuado. É como os “segredos”.

[00:26:13] Defendo que se restrinja a utilização da classificação dos telegramas a assuntos que sejam verdadeiramente classificados e relevantes.

INFORMAR

[00:26:51] Mudou a maneira de informar porque tu agora já não dás notícias, vais atrás das notícias. A tua notícia só será relevante se tu tiveres capacidade de a interpretar. Atualmente quando rebenta uma bomba isso é imediatamente transmitido nos canais de televisão do mundo inteiro. A questão é saber informação que ainda não chegou à televisão a que tu possas ter acesso e que seja uma mais valia e que permitam fazer uma interpretação e ainda não sejam do domínio público.

RECRUTAMENTO

[00:28:44] Eu não sei responder a isso sinceramente por uma razão simples.

[00:28:53] É porque cada vez menos percebo os critérios que estão na base do recrutamento para a carreira diplomática. Hoje tens colegas a entrar com 45 anos, temos um colega doutorado em engenharia aeroespacial com essa idade. Basicamente era estudante, nunca fez nada na vida a não ser estudar. Não percebo porque é que ele veio para a carreira. Não digo que não possa vir, o que eu pergunto é: “porque é que ele está a concorrer?” Porque da análise do curriculum dele nada indicava que ele se orientasse para aquele tipo de atividade.

Não sei se a maneira como o concurso está construído permite recrutar as pessoas mais adequadas à carreira diplomática. Ele até pode vir a ser um diplomata brilhante, não contesto isso. O que eu quero perceber é a motivação que leva a que uma pessoa com um background académico excecional, queira entrar na carreira. Isto não quer dizer que ele não possa ser brilhante, mas suscita a interrogação, porque tanto pode ser brilhante como um flop.

Outra interrogação que suscita é porque é que uma pessoa com quarenta e tal anos está a querer aceder a uma cadeira que sabe que é uma carreira *à la longue*, rígida e estratificada. Não é uma daquelas carreiras em que se eu for muito bom, daqui a cinco anos subo a vice-Presidente. Se eu tiver isto em conta, e entender que o candidato à minha frente tem 40 anos, e se tiver de pedalar pelo menos 16 a 20 anos até chegar a conselheiro, isso significa que ele vai ficar por ali.

Este cenário é muito real. As idades médias das pessoas que entram agora na carreira diplomática já estão todas nos trintas. Isso tem repercussões.

[00:35:46] Não sei responder sinceramente se os requisitos mais modernos são tidos em conta no recrutamento dos novos colegas. A noção que eu tenho se calhar é que não são. Esses fatores não são tidos em consideração, quanto mais não seja pelo fato de o próprio júri do concurso ser formado por pessoas mais antigas, alguns deles até já reformados e, portanto, também não acalentam esse tipo de necessidade e de visão.

[+00:06:34] Agora a verdade é que também é colmatado pelo facto de os miúdos mais novos que entram, com 22 ou 23 anos, já dominarem completamente as novas tecnologias e o digital.

LINGUAS

As línguas é uma situação quase castradora da nossa carreira diplomática. Nos últimos concursos houve uma inflexão, e voltou-se a pedir o francês. Acho que uma pessoa colocada num país deve conhecer a língua desse país. Não significa que tenhas de ser fluente. Mas, sendo o movimento diplomático terminado em março/abril, no dia seguinte ou uma semana a seguir, as pessoas deviam ter obrigatoriamente aulas da língua do país para onde vão.

Logo na entrada poderiam ser valorizadas pessoas que falam inglês e árabe em vez de só inglês e francês. Presumo que isso seja valorizado. A questão é que se calhar o júri também não tem esse conhecimento e não pode aferir o conhecimento.

Quando se sabe uma língua, normalmente tem um certificado académico de forma a demonstrar que tem essa qualificação.

[00:41:12] Ir para um posto sem conhecer nada da língua não faz sentido. Não é só pela questão estritamente profissional de depois não se conseguir fazer o trabalho como deve ser. Não faz sentido até por uma questão de saúde mental. Se fores enviada para um país, do outro lado do mundo, cujo estilo de vida pode não ser exatamente aquilo que tu pensas por causa do impacto cultural. Se, para além disso, te largarem lá é um choque brutal, de um momento para o outro, durante três ou quatro anos estás completamente isolada. Ou tentas colmatar e aprendes a língua e fazes esse esforço por ti, porque se não for assim ninguém te dá nada, ninguém faz nada.

A partir do momento em que a pessoa sabe o posto em que foi colocada começa a preparar-se. Por exemplo, dividir o dia e todas as manhãs prepara-se para o futuro Posto e à tarde vai trabalhar. Assim, quando fosses para Posto já eras capaz de manter uma conversa básica com qualquer pessoa. Parecendo que não isso abre logo uma porta, porque revela um esforço para se adaptar. Acho que isso seria estruturante para a profissão.

REPRESENTAR

Achas que as formas de representação, nomeadamente as relacionadas ainda com práticas muito tradicionais do cerimonial, ainda fazem sentido hoje em dia?

[00:46:35] Sim. Isso não tem só a ver com a nossa profissão, tem a ver com a própria imagem do Estado. Todos os países têm protocolo, todos os países têm de cerimonial e não conheço nenhum país no mundo que tenha abdicado dessa prática. Protocolo e cerimonial existem para projetar uma imagem do Estado perante os outros. Tem a ver com a imagem que o Estado quer passar para o público o exterior, como é que entende a sua posição e a maneira como recebe, a projeção que dá à visita de um determinado dignatário.

[00:48:17] Isso também se aplica à representação que o próprio diplomata faz quando está colocado no estrangeiro?

[00:48:49] Acho que sim. Tanto pode ser uma modalidade muito formal ou mais informal como convidar para um jogo de ténis ou um passeio a cavalo. Tudo isso é representação porque essa ação, esse tempo, se traduz numa sedimentação da relação com esse colega que depois transita, de uma forma quase impercetível, do plano estritamente pessoal para o plano profissional.

Assim, passados 6 meses já não vês a cara daquele colega apenas como um colega, mas sim como aquela pessoa por quem tu tens estima e amizade. Isso é importante para tudo, não só para

valorizar a imagem do país. A amizade e simpatia pessoal projetam-se numa amizade e simpatia pelo país. Facilita a percepção que se possa ter sobre os portugueses.

DIGITAL/REDES SOCIAIS

[00:53:40] A resposta politicamente correta (sobre se é importante fazer diplomacia pública por essa via) é seguramente que sim. Mas eu sou totalmente contra as redes sociais. Não dou valor nenhum isso, embora reconheça que hoje isso se sobrepõe a tudo. Do ponto de vista do politicamente correto, seguramente que sim. Para que é que isso serve na realidade, não sei responder.

[00:54:49] Concordo com a utilidade das páginas institucionais dos postos, das embaixadas, para transmitir informações úteis, nomeadamente para quem vive no país. As redes sociais são outra coisa. Não vejo mais-valia nenhuma numa página da embaixada no Facebook. Aquele argumento de que as redes sociais são uma mais valia por permitirem informar melhor as pessoas, acho que é completamente enviesado.

Antes do Facebook, quem queria procurar informação, ia atrás da informação e procurava obter nos sítios supostamente fidedignos. A informação que está no Facebook não está necessariamente correta e pode suscitar confusão. O pior é quando estruturas do Estado encaram situação relatadas no Facebook de forma acrítica (em particular, problemas sociais dentro da comunidade portuguesa), tornando a nossa atuação numa palhaçada quando as autoridades locais apuram a realidade dos factos.

[00:59:10] O problema aqui é o meio de comunicação e a veracidade do mesmo, mas também a forma como o Ministério reage a essa informação, que é lamentável.

[01:00:38] Há alternativas ao Facebook, mesmo em casos de emergência. Por exemplo o telefone/telemóvel/SMS, sobretudo se estiverem inscritas na secção consular. Se as pessoas não se inscreverem, o ónus é delas. Não tenho uma visão assistencialista do Estado. E os políticos que nos pedem para intervir em situação por reação a notícias veiculadas pelo Correio da Manhã ou por redes sociais, é que têm. Eu acho que isso é menorizante para as próprias pessoas - sentimento do Estado paizinho. O conceito mitológico do Estado é absurdo.

As pessoas não são responsáveis e o Estado desresponsabiliza as pessoas. E os serviços do Estado interpelam os Postos de uma forma quase inquisitória.

[01:07:20] Neste momento, só me comovo quando são as situações em que eu consigo perceber, porque eu faço um conjunto de questões bem focadas, que realmente a pessoa está necessitada e ficou numa situação dramática; e que, em condições normais, a pessoa nunca se encontraria nessa situação (foi enganada, foi roubada). Nesses casos, tento ajudar a resolver o caso rapidamente para evitar mais sofrimento. Agora, aquelas pessoas que são profissionais da vigarice, que andam a vaguear pelo mundo à custa do Estado, aqui não levam nada.

DIFERENÇAS

[01:12:33] No cômputo geral tu achas que o diplomata moderno ou diplomata da era digital tem basicamente de ter as mesmas características que um diplomata sempre teve de ter. Exerce as suas funções de uma maneira diferente porque tem à sua disposição instrumentos diferentes para exercer as suas funções.

[01:12:56] As características de base, sim. Mas aquilo que nos torna melhor ou pior adaptadas à função não são características particularmente excepcionais. O fato de ser mais na era tecnológica tem a ver com as circunstâncias em que nós exercemos a nossa profissão. A diplomacia do Twitter não é exercida por nós, é pelos políticos.

DIPLOMACIA PUBLICA

[01:14:31] Isso é importante porque isso é o que dá ao mundo a noção do que é feito ou não é feito, como é que é feito pelos diplomatas.

[01:14:43] Mas isto não é de agora. Sobretudo desde a Segunda Guerra, mas sempre houve. Agora esta coisa das redes sociais, para mim, é como o puré de batata instantâneo: deitas o pó para dentro do tacho e passado um minuto está feio. Tem um aspeto muito bonito, enche, mas se comparares com o verdadeiro é uma porcaria. Para mim, as redes sociais são a mesma coisa. Eu sou daquela era em que se publicava um anúncio de uma página no jornal.

NEGOCIAR

[01:18:13] Olha só para só para terminar a parte de negociar e de negociar a montes de negociação que também pode ser feita quer dizer de uma maneira muito mais rápida através do e-mail e através do WhatsApp.

[01:19:46] A utilização dos novos meios de comunicação na negociação é boa porque a comunicação é imediata e em tempo real. Dantes, levavas uma folha com três parágrafos para a ronda negocial, estavas ali duas horas, e três meses depois voltavam à mesa das negociações. A coisa boa de todo este processo era que permitia pensar 100 vezes sobre o assunto, era mais amadurecido. Agora, como é em tempo real, o risco de o teu pensamento se revelar errado é muito maior. Pode ter a vantagem de permitir uma espécie de jogo de poker. Há riscos na negociação imediata e direta entre políticos. Mas também havia no método antigo. Não há nenhum método infalível. No imediato, o nível de pressão é muito maior: se estiveres fechado numa sala durante 15h e sabes que só podes sair dali com uma solução, seja ela qual for, arranjas uma solução que te faça perder o menos possível.

[01:26:00] A margem de manobra do embaixador antes era maior, ele tinha mais latitude. Se calhar, antes dizia-se: aquilo que não podemos aceitar é isto. A partir daí, faça o melhor que puder. Hoje, estás na sala a fazer uma reunião secreta e três minutos depois da reunião, a BBC está a transmitir aquilo que tu estiveste a dizer na sala secreta. Portanto, nesse sentido arriscam menos hoje, são mais prudentes, mas isso não é necessariamente mau.

Eu acho que eu acho que isso aí, já não tem a ver com a falta de capacidade profissional, isso aí é um instinto de sobrevivência. Até porque cada vez mais as pessoas são menos críticas, no sentido de fazer ver aos seus superiores que a coisa não está bem. Mas não é dizer isso no sentido de uma política de terra queimada, há cada vez mais a prática de “quanto menos barulho fizeres, melhor estás”. Acho que temos um dever de apontar aquilo que não está bem, mas apontar de um ponto de vista construtivo.

[01:31:10] Saber embrulhar o pacote também é importante, sobretudo na nossa carreira. Não pode ser à bruta.

Transcrição de entrevista realizada no dia 18 de junho de 2020.

Duração total: 01:06:41

Conselheira de Embaixada, 35-50 anos, género feminino, dois postos em Africa e na Europa

1. Qual o perfil do diplomata ideal? Quais são as características morais e as competências técnicas que devem ter os diplomatas modernos em comparação com os diplomatas tradicionais?
2. Que mudanças e evoluções se verificaram na forma de trabalhar desde que iniciou funções até agora? Quais as evoluções mais positivas e mais negativas? Para os diplomatas mais jovens: considera a diplomacia portuguesa uma diplomacia moderna?
3. Em que medida a evolução tecnológica e, em particular, a digitalização é importante para a diplomacia?
4. Qual a sua opinião sobre a persistência de práticas tradicionais na diplomacia e qual a sua compatibilidade com as exigências da atualidade?
5. Qual a importância de uma estratégia de comunicação e imagem, também digital, da diplomacia?

[00:00:40] Para mim há três qualidades absolutamente essenciais: pragmatismo, bom senso e polivalência. Para mim são as três qualidades que eu tentaria encontrar num candidato.

[00:01:07] Suponho que a diferença em relação à velha guarda, muita dela ainda em funções, é que eu não tenho a certeza de que a profundidade de conhecimentos cultural, histórico, etc., sendo simpático se tiver é certamente uma mais valia, seja algo fundamental para as funções que acabamos por desempenhar e que são muito centradas no quotidiano, na resolução de problemas, na criação de oportunidades e não tanto uma reflexão mais macro acerca da estratégia.

Como somos poucos e temos pouco pessoal quer nos serviços internos quer nos externos, acabamos por nunca ter muito tempo no nosso dia a dia para nos sentarmos e fazer uma reflexão mais profunda sobre, por exemplo, o que eu quero da minha relação com o Canadá ou com os Estados Unidos ou qualquer coisa do género.

[00:02:19] Acaba-se sempre por ir fazendo “baby steps” naquilo que consegues avançar: um memorando aqui, um memorando ali. Enfim, talvez isso seja precisamente a maior diferença: dantes fazia-se uma reflexão estratégica maior porque as exigências do quotidiano eram menores, e as pessoas viajavam menos, tinham menos empresas a ir para fora da sua zona de conforto, tinham até menos emigrantes portugueses a ir para sítios muito desconhecidos (costumavam ficar aqui nas proximidades ou para o Canadá, África do Sul ou Venezuela, países que nós conhecíamos no fundo). E atualmente, aquilo de que precisas mesmo é de ser muito pragmático, para falar com pessoas de todos os estratos sociais que aparecem; todas elas com ambições legítimas, expectativas legítimas, em relação ao trabalho que tu desenvolves, e ao mesmo tempo teres a capacidade de expor a tua argumentação aos ministros, ao primeiro ministro.

Daí também a polivalência. Numa embaixada média portuguesa (que é pequena em comparação com as dos outros países) acabas por te ocupar de uma imensidade de funções: desde o consular, do político da defesa, do cultural, ou social que exigem uma grande destreza mental e até física para conseguir dar conta do recado.

[00:04:00] Mais do que um excelente académico, com grandes médias das universidades, eu procuraria sempre um adido que cumprisse estes três requisitos que eu acho fundamentais.

[00:05:50] À entrada na carreira, a questão do conhecimento académico - lá está, a nossa carreira está aberta a qualquer licenciatura ou mestrado - eu acho que é obviamente importante ter um aproveitamento de uma licenciatura, desde logo porque a faculdade te abre o cérebro e obriga a pensar e a refletir nas coisas, não tanto pelo conhecimento teórico. Posso dizer que, de todas as cadeiras teóricas que tive em direito, apliquei muito pouco. Há coisas que são meramente filosóficas e é interessante para uma pessoa refletir para além daquilo que é absolutamente tangível, mas depois a nível da aplicação prática confesso que muito pouco apliquei. Portanto não sei se o atual modelo de acesso à carreira, muito focado nas competências académicas será o que melhor serve as necessidades do Estado ao nível ao nível diplomático. Inclusivamente há vários casos evidentes que o comprovam.

[00:07:58] Perfil atualmente será talvez mais uma apreciação quase psicológica do que verdadeiramente técnica.

[00:09:04] Eu não direi a honestidade. Porque, às vezes, é o próprio Estado a quem devemos lealdade que nos obriga a não sermos totalmente transparentes. Portanto, nós temos de engolir alguns sapos, mas nesse campo acho que a lealdade ao Estado será a qualidade principal, mais do que a honestidade que qualquer funcionário público deve ter. A honestidade vejo mais na perspetiva de lidar com dinheiro de não usar a profissão para benefício próprio, todas essas coisas. A questão da lealdade e da dedicação ao que é o serviço público que distingue os diplomatas em relação aos outros funcionários públicos. Somos muito mais dedicados à nossa profissão do que outros funcionários públicos que estão no serviço das 9 às 5, e depois vão para casa e não pensam mais nisso.

[00:10:17] Acho que temos um maior sentido de patriotismo. Se calhar nas novas gerações esse patriotismo já não é Portugal, é a Europa ou dos valores ocidentais. Mas seguramente na minha e na tua geração era Portugal.

[00:10:55] É um grande orgulho. Se calhar seremos os primeiros a criticar muitas coisas que aqui se passam mal, mas obviamente que para fora Portugal será sempre o melhor do Mundo, e vamos defender sempre.

[00:11:29] Não acho que vejamos atualmente essas qualidades nos diplomatas mais jovens. Apesar de trabalhar maioritariamente com os que têm essas qualidades, também já tive de trabalhar com outros que não as tinham. Vejo, talvez também por culpa do próprio ministério e da questão das plataformas horárias e afins, que acabam por colocar na cabeça das pessoas que estão a cumprir a plataforma horária e a mais não são obrigados.

[00:12:17] Vejo que os jovens adidos têm uma convicção muito maior daquilo que são os seus direitos laborais, e laborais em termos de Direito Laboral da função pública do que um enquadramento próprio de um estatuto de uma carreira especial. Acho que a culpa é capaz de ser do ministério, pois a partir do momento em que fomos deixando esmorecer a ideia de que nós somos efetivamente uma carreira especial, os próprios funcionários deixaram de ter também esse enquadramento mental.

[00:13:19] Isso está tudo muito bem (o gozo dos direitos) mas não correspondia ao típico diplomata dedicado ao trabalho.

[00:13:40] Não era um trabalho que fosse enquadrado como um emprego da função pública, mas como uma causa do Estado.

[00:14:03] O governo sempre que toma alguma decisão sobre as carreiras especiais deixa a carreira diplomática de lado. A partir daí, a coisa tipifica-se e acabamos por nos tornar num ramo da função pública geral e como tal não podemos também esperar que as pessoas se sintam especiais e mais responsabilizadas do que qualquer outro funcionário.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

[00:15:31] Eu acho que o domínio de pelo menos duas línguas estrangeiras à entrada é essencial. O inglês tem de ser uma delas, seguramente que sim. Queiramos ou não acaba por ser a língua universal. Agora uma segunda língua, acho que também é essencial. Um diplomata que só sabe português e inglês também não é propriamente. o substrato que se quer nem revela sequer uma boa perspetiva para uma carreira internacional. Acho que é uma competência que o Ministério devia apostar muito mais. Não só na formação, que supostamente está prevista no Estatuto, antes da ida para Posto, ou providenciar essa formação linguística antes da ida para Posto.

Isto está em contraste com o que vemos noutros países, não muito distantes, em que muitas vezes os diplomatas vão seis meses antes para Posto só para aprender a língua.

[00:17:26] O que é certo é que eu acho muito importante que uma pessoa tente ao menos aprender a língua do país onde vai. Há países em que é verdadeiramente complicado uma pessoa entender os locais se não falar a língua do país.

[00:18:38] Mesmo ao nível das línguas que nos são oferecidas em termos de formação pelo Instituto Diplomático, são cada vez mais reduzidas: inglês, francês, espanhol, alemão e mandarim.

[00:20:24] Quando a pessoa vai para Posto deve ter a possibilidade de aprender a língua do país para onde vai.

INFORMATICA

[00:20:48] Quanto à questão das competências informáticas, eu ainda sou do tempo em que no ministério não tínhamos todos computadores, depois toda a gente tinha computador da cifra, mas só havia um computador de internet por piso; hoje em dia, não percebo como é que se faz política externa sem internet.

[00:21:18] Acho que é inevitável uma pessoa ter as competências informáticas necessárias, sendo que, quando eu entrei para fazer uma tabela era em *Word* e atualmente não passa pela cabeça de ninguém fazer uma tabela em *Word*, porque se trabalha com *Excel*.

[00:21:36] Também acho que um diplomata deve estar preparado a ser convidado para fazer uma apresentação sobre o investimento em Portugal e fazer um bonito *Power Point*, uma apresentação de qualidade para ir mostrar a uma entidade estrangeira.

[00:21:57] Portanto acho que a competência informática é outra daquelas em que devemos apostar bastante, para além de que nós já estamos na era da inteligência artificial, e quem não souber fazer

uma pesquisa Google decente acaba por ficar para trás. Tens de ser educado ou autodidata no sentido de saber utilizar a internet no teu melhor proveito, tentando procurar obviamente fontes fidedignas e não aparecer só com a Wikipédia.

INFORMALIDADE

[00:22:58] Eu sou a maior apologista da informalidade e de fazer tudo por meios eletrónicos. No entanto, tenho um problema com os e-mails porque o arquivo perde-se.

[00:23:47] Temos um problema acrescido que é quando nós mudamos de posto ou mesmo mudamos nos serviços internos, perde-se o arquivo de e-mails.

[00:24:27] Isso quer dizer que há muita fase negocial de acordos, pedidos de parecer, consultas sobre determinado tema, que acabamos por fazer um e-mail pessoal para os nossos contatos institucionais, e que depois se perde o rastro com a mudança das direções, a mudança de funcionários, etc.

[00:24:52] Portanto, isso é um aspeto que eu acho que a coisa podia ficar um bocadinho mais salvaguardada. Tenho vários amigos alemães que têm um endereço de email do próprio ministério, institucional, que em geral são letras e números, associado a cada funcionário que assume aquela função, e depois têm um e-mail com o nome, pessoal.

[00:25:26] Ao fazer isso, consegue-se talvez manter sempre em algum servidor, algo central, a rede de e-mails que essa função expediu e recebeu ao longo do seu mandato, enquanto que ao lado tens o teu e-mail pessoal, também institucional, mas onde tratas de outras coisas de forma mais informal, que não precisam de ficar registadas.

[00:26:12] Isso foi talvez uma coisa em que pioramos ao nível do funcionamento com as novas tecnologias, mas talvez seja porque a nossa tecnologia não é a mais avançada. Existe tecnologia que permite fazer isso automaticamente: dar um número de saída a todos os emails que mandas do endereço institucional, seria eventualmente mais fácil. Obviamente que andar com ofícios para a frente e para trás já não dá, demora imenso. Não acho que seja aceitável nos tempos que correm, a menos que seja efetivamente uma coisa confidencial, ou uma coisa extremamente formal ou originais que têm de ser enviados.

De resto não me parece que tenha havido retrocessos.

[00:27:10] Acho que tudo o que tem sido feito no âmbito consular ao nível da digitalização tem sido bem-sucedido, tem permitido poupar tempo às pessoas e aos funcionários, ganhar eficiência. Acho que devemos continuar a apostar aí.

[00:27:28] Depois há cifra, que está parada no tempo. Os telegramas não fazem sentido nenhum, e esta crise do COVID veio provar isso mesmo.

[00:27:55] No Reino Unido, os diplomatas recebem os telegramas através de uma rede segura, incluindo os confidentiais que de facto é um e-mail seguro.

[00:28:18] A maioria da informação que vem por telegrama podia vir por e-mail, com as difusões que quiserem. A cifra é aquela coisa que me transcende. Talvez nalguns casos de informação híper confidencial se justifique. Mas também suponho que é capaz de se encontrar alguma

tecnologia para transmitir informação confidencial. Não é uma coisa em que regredimos, é uma coisa em que ficamos parados no tempo, não se compreende.

[00:30:09] Eu, confesso, que raramente abro o computador da cifra. Os meus funcionários têm instruções para quando há telegramas de interesse nas áreas deles chamar-me a atenção ou imprimem e trazem.

[00:30:26] Não se consegue dar conta do volume de telegramas que chegam, porque ao mesmo tempo tenho 200 e-mails por dia para tratar. Por e-mail acaba por ser mais fácil.

REDES SOCIAIS

[00:32:15] As redes sociais são imprescindíveis, e tem a ver com uma das primeiras qualidades que eu elenquei, que é o bom senso. O diplomata tem de ter bom senso ao usar as redes sociais.

[00:32:35] Eu acho que as redes sociais acabam por nos tornar mais humanos e menos elitistas ou afastados dos mortais, como muita gente nos acusa de ser. Aumenta a transparência, aumenta o conhecimento.

[00:32:53] Eu sou bastante dada a redes sociais. Comecei a ser mais participativa no Twitter há pouco tempo. Acho que é importante pela humanização que dá e ao mesmo tempo pela abrangência que te permite de destinatários.

[00:33:30] Acho que é importante a embaixada ou consulado - se calhar mais até o consulado - usar as redes sociais para transmitir uma informação que é importante que chegue ao maior número de destinatários.

[00:33:39] Aqueles que estão inscritos para receber a informação, são obviamente aqueles que também têm o interesse de a ir procurar para ter informação objetiva e quando não se importarem mais desligam-se.

[00:34:30] A capacidade de gerir as críticas que aparecem nas caixas de comentários, e que também resulta do tal bom senso, faz de ti mais humano e também abre um bocadinho a discussão entre a comunidade. Essas coisas são sempre usadas mais para dizer mal do que para dizer bem.

[00:35:06] Um dos embaixadores que usa de forma exímia as redes sociais, Francisco Seixas da Costa, que é um embaixador da velha guarda, que se adaptou muito bem a todo esse esquema das redes sociais, tem em seu blog, e está sempre a “levar na cabeça”. É mesmo assim, as pessoas têm a sua opinião e expressam-na.

[00:35:48] Acho que efetivamente é útil para as informações sobre: a nova legislação dos estrangeiros que é aprovada no país; sobre as recomendações COVID; sobre a Noite do Fado; sobre as iniciativas todas que fazes e que também te valorizam perante a comunidade.

[00:36:16] Eu acho e acho que é importante desde que haja capacidade para alimentar essa rede social. A partir do momento em que temos uma rede social numa embaixada ou consulado, criam-se determinadas expectativas de que vai haver uma determinada atividade naquela rede social, se depois não há, acaba por ser uma desilusão para os seus subscritores.

[00:36:45] Efetivamente são importantes as redes sociais, desde logo porque são redes de comunicação imediata e o mundo atualmente é muito imediato. Não devem ser redes para

expressarmos opiniões próprias. Ou seja, devem estar perfeitamente separadas as redes pessoais daquelas institucionais que nós gerimos.

[00:37:33] O público perceber que uma coisa é a minha página privada onde eu posso manifestar as minhas opiniões, outra coisa é a página institucional. Claro que me abstenho de muito porque sou diplomata, lá está o bom senso, mas não me abstenho de tudo.

[00:38:20] Enfim temos colegas efetivamente menos conscientes a gerir as suas redes sociais pessoais. Às vezes opiniões podem não ser muito confortáveis para o Estado que representam ou para o governo que representam.

Devia haver uma estratégia de comunicação e linhas orientadoras gerais ao nível do ministério, apenas para as páginas institucionais. Acho que nós somos diplomatas e temos de ter em nós próprios o bom senso de nos autocensurarmos. Mas também somos cidadãos portugueses com direito à liberdade de expressão, de opinião. Tendo uma página pessoal, se eu quiser, sou livre para o fazer. Mas não vou dar opinião sobre temas de que tive conhecimento por motivos profissionais. Nem vou dar opinião sobre temas com que lido profissionalmente.

[00:39:47] Não acho que haja legitimidade para o ministério cercear completamente a liberdade de expressão numa página pessoal. Numa página institucional, sim, deve haver regras e diretrizes, dizer o que é útil ou não é útil e que deve ser evitado.

[00:40:22] Se bem que a fronteira é muito ténue.

CERIMONIAL E PROTOCOLO

[00:42:43] Faz sentido porque nas relações internacionais, sobretudo nas áreas de soberania - negócios estrangeiros e defesa - as pessoas quando chegam a um determinado nível na carreira gostam de ser reconhecidas, por isso eu acho que saber sentar as pessoas à mesa terá mais a ver com esse reconhecimento, e não ferir suscetibilidades.

[00:43:38] Acho que faz sentido seguramente para a organização das visitas de Estado e de Ministros. Não acho que o nosso protocolo seja dos mais arcaicos. Quando estive em X (posto africano), sempre que havia uma visita de um Primeiro Ministro estrangeiro, todo corpo diplomático era chamado ao aeroporto para ir acolher, e ficávamos todos ali à espera do avião e a seguir íamos para um almoço de Estado.

[00:45:25] Acho que o nosso cerimonial não é o mais arcaico e fazemos coisas cada vez mais engraçadas e modernas. Sendo que, também temos de saber corresponder quando há uma visita de um Chefe de Estado ou de Governo de um destes países que tem um protocolo mais pesado. Para isso é preciso manter esse conhecimento, essa experiência protocolar,

Os diplomatas têm de ter um cuidado especial com a imagem. Isso é importante. Acho que é, mais uma vez, uma questão de bom senso e de pragmatismo. Se uma associação portuguesa te convida para uma matança do porco, não vais de vestido de gala.

[00:48:18] Acho que uma pessoa deve ter a preocupação de perguntar qual é o *dressing code*, saber qual é a agenda da atividade que te vão pedir para fazer.

[00:50:04] Obviamente que se te convidam para uma noite de gala não vais aparecer lá de calças de ganga. Tem de se ter bom senso. Uma pessoa com bom senso vai pensar também nisso, na aparência.

[00:51:39] Difícil equilíbrio entre a distância que tens de ter para ter o respeito e a credibilidade e a comunidade perceber que és uma pessoa normal, com vida pessoal e que não nasceste diplomata. Eu sempre gostei muito mais desta parte consular.

[00:55:59] Embora no ministério haja um bocado a perceção de que a parte consular é uma coisa menos. Mas não é, porque sempre que há uma chatice é a parte consular que interessa.

[00:56:26] Portanto, eu até acho que devemos colocar sempre os melhores funcionários na parte consular, mas não é isso que acontece.

[00:56:53] Não só a globalização aumentou muito o número e a variedade das pessoas que circulam pelo mundo e que podem precisar de ajuda, como as situações em que se encontram são potencialmente mais graves, como os ataques terroristas.

[00:57:34] Talvez as novas gerações sejam mais pragmáticas e vejam este trabalho como bastante gratificante.

Transcrição de entrevista realizada no dia 19 de junho de 2020.

Duração total: 00:32:14

Secretário de Embaixada, 35-45 anos, género masculino, nenhum posto no estrangeiro

1. Qual o perfil do diplomata ideal? Quais são as características morais e as competências técnicas que devem ter os diplomatas modernos em comparação com os diplomatas tradicionais?
2. Que mudanças e evoluções se verificaram na forma de trabalhar desde que iniciou funções até agora? Quais as evoluções mais positivas e mais negativas? Para os diplomatas mais jovens: considera a diplomacia portuguesa uma diplomacia moderna?
3. Em que medida a evolução tecnológica e, em particular, a digitalização é importante para a diplomacia?
4. Qual a sua opinião sobre a persistência de práticas tradicionais na diplomacia e qual a sua compatibilidade com as exigências da atualidade?
5. Qual a importância de uma estratégia de comunicação e imagem, também digital, da diplomacia?

[00:00:09] Essa é uma questão muito boa e que é muito debatida nos círculos internacionais relacionados com diplomacia pública.

[00:00:53] É necessário os diplomatas terem novas competências ou não? Até que ponto a diplomacia tradicional ainda se reflete na diplomacia como é feita hoje em dia? Eu creio que o consenso mais ou menos generalizado é que as competências de base de um diplomata, a necessidade de ter capacidade analítica, a necessidade de conseguir encontrar consensos, de resolver situações, vão sempre manter-se porque são a base da diplomacia. São perfeitamente aplicáveis em qualquer atividade social. É necessário naturalmente ter novas competências, nomeadamente competências técnicas, conhecimento dos meios e das novas plataformas em que se desenvolve a atividade diplomática, e perceber também qual é a repercussão da utilização dessas plataformas e desses meios na ação da diplomacia: como tentativa de influenciar ou de criar uma imagem do país e da ação diplomática desse país, como forma de chegar às comunidades, como forma de influenciar perceções de indivíduos ou grupos internacionais ou nacionais posicionando o país da melhor forma possível perante esses grupos.

[00:02:06] Isso é algo que os diplomatas já faziam. É necessário terem consciência que tem de continuar a fazê-lo noutras plataformas e também como ser estratégico na forma como trabalham essas plataformas, que mais uma vez é algo que já fazem estrategizar a sua ação. É muito diferente fazer diplomacia pública e digital estando num consulado, ou numa embaixada, ou numa missão, ou em Lisboa. São plataformas diferentes dentro dos meios que nós temos à nossa disposição para avançar os nossos interesses. Mesmo dentro das embaixadas, a ação diplomática de diplomacia pública e digital será completamente diferente dependendo da embaixada de que estamos a falar: a ação da embaixada em Londres, por exemplo, será

completamente diferente ou poderá ser potencialmente diferente da ação da embaixada em Tóquio, ou em Bissau.

Julgo que o trabalho diplomático se torna mais complexo. As embaixadas estavam habituadas a fazer um trabalho eminentemente bilateral. Há uma necessidade desse trabalho bilateral ser desenvolvido não só nos meios políticos, académicos e diplomáticos, mas também de o estender de uma forma mais global e criar uma perceção junto do país em que se encontra o Posto, relativamente ao nosso país. Claro que isso será diferente de país para país: em certos países temos mais interesse em posicionarmo-nos como um país de turismo, noutros como um bom país para negócios, ou como um bom interlocutor ou mediador para situações que possam ocorrer entre aquele país e países terceiros, noutros países, ainda, temos interesse em fazer avançar as nossas iniciativas de cooperação. Portando, cada Posto se deve posicionar de forma diferente. De certa forma, as grandes linhas de atuação clássica da diplomacia não se vão alterar, mas têm de ser aplicadas e redirecionadas para essas novas plataformas, para estes novos meios, utilizando essas estratégias.

RECRUTAMENTO

[00:04:29] Acredito que a forma de acesso à carreira diplomática portuguesa acaba por fazer com que tenhamos uma visão/representação do próprio país em cada concurso. Ou seja, em cada concurso as pessoas que entram refletem o momento do país. Aqui é algo geracional também, apesar de nós termos sempre uma grande variedade geracional dentro dos concursos, mas isso também é bom porque acaba por nos dar uma imagem do país no momento em que o concurso está a decorrer.

Agora a apetência técnica ou tecnológica de cada um não é necessariamente geracional. Podemos ter pessoas de uma geração muito anterior às atuais que tem conhecimentos e interesses muito superiores à maioria, por exemplo o diretor do Instituto Diplomático. Da mesma forma, temos colegas mais jovens que são um bocado filisteus relativamente à necessidade desta área de atuação neste campo.

[00:05:54] Acho que as competências digitais não têm de ser aferidas à partida. Isso é algo que se pode aprender. Não acho que seja algo que deva ser objeto de uma prova específica de conhecimentos ou algo assim, mas é algo que deve ser levado em conta quando se está a recrutar a pessoa. É preciso que as pessoas tenham noção de que essa será uma área de intervenção quando e se chegarem a ingressar na carreira diplomática.

CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

[00:06:55] Resiliência mental é um elemento essencial, naturalmente.

[00:07:01] Flexibilidade, capacidade de análise e pensamento crítico continuam a ser essenciais na ação diplomática, até porque são características transmissíveis para diferentes áreas de atuação. Foco principalmente a flexibilidade, a capacidade de ajustamento, e a capacidade de interpretação de todas as situações, porque isso é algo que é sempre útil em todas as situações, até mesmo em questões como o Digital. É perfeitamente possível uma pessoa não ter apetência para o digital, não ter interesse no digital, nem sequer ter uma conta numa rede social, mas mesmo assim manter-se atualizado relativamente ao digital, porque é uma área que sabe que é importante na ação

diplomática. Portanto, é perfeitamente possível conciliar uma desapatência pessoal com a necessidade que o trabalho impõe de ter conhecimentos sobre essa matéria.

[00:07:58] Não só os diplomatas, mas qualquer funcionário público de qualquer categoria, deve ter um extremo cuidado na forma como gere as redes sociais.

[00:08:16] Isso é algo que eu acho que ainda não está. Talvez consigamos fazer um esforço maior para imprimir essa ideia às pessoas. Já fizemos linhas de orientação no Instituto Diplomático que focam justamente a importância da imagem que é passada nas redes sociais, mesmo quando se trata das suas páginas pessoais, em que as pessoas tendem a baixar um pouco a guarda, e têm uma visão que não é necessariamente realista da privacidade nas redes sociais. Por exemplo, as pessoas que julgam que estão resguardadas por fazerem, um *post* privado acham que realmente essa privacidade existe porque a conta é privada.

[00:08:57] Mas isso não é verdade. Nós temos casos que o provaram, mesmo em redes sociais não tradicionais – estou a pensar no WhatsApp – onde as pessoas julgam que estão mais protegidas da visão exterior, isso não acontece. A partir do momento em que uma informação está na internet, está provado que é sempre possível recuperar essa informação. Tudo aquilo que é dito por um funcionário do Estado e, particularmente, quanto mais graduado o funcionário for, maior a repercussão da sua ação e das suas palavras.

[00:09:40] É sempre visto como o Estado em ação, nunca é visto como o indivíduo em ação. Nos últimos dois anos houve algumas situações de diplomatas portugueses que colocaram *posts* no Facebook e outras redes sociais que julgavam dizerem respeito apenas à sua interação pessoal com outras entidades, e depois ficaram surpreendidos com as reações das pessoas.

[00:10:09] Mas a verdade é que todas as pessoas, sem nenhuma exceção, viam os *posts* daqueles diplomatas sempre como representando o Estado português, de alguma forma. Mesmo que fosse apenas uma opinião pessoal, não existe uma opinião pessoal para um diplomata. Pode emití-la naturalmente, mas é difícil separar a sua opinião pessoal da sua ação enquanto diplomata, pelo menos as pessoas não conseguem fazer essa separação.

[00:10:36] Há uma limitação da liberdade individual, sim. Nós temos um dever de respeito e de reserva que está claramente explicitado nos nossos estatutos. Portanto, temos de ter noção que isso se aplica a todos os momentos da nossa vida. Não há momentos privados, atualmente, quando se fala na internet e quando estamos a falar da utilização das redes sociais. Isso é algo que talvez deva ser mais imprimido nos nossos funcionários, especificamente nos funcionários diplomáticos que tenham essa presunção de privacidade quando ela às vezes não existe. Também acredito que as novas gerações, ou todas as pessoas que entram na carreira atualmente com menos de 30 anos, já não têm essa essa noção de privacidade, e estão muito mais conscientes da repercussão que a imagem criada nas redes sociais tem de si mesmo, porque sempre viveram com essa realidade. Portanto, não só não conseguem viver fora dessa realidade, como têm noção das repercussões que essa realidade pode ter. O perigo estará naquela geração intermédia que ainda não está completamente ciente de todos os perigos e também naqueles com menos apetência pelas questões digitais relacionadas com as redes sociais. Mesmo estar fora das redes sociais é, em si mesma, uma atitude que pode ser avaliada pelas comunidades e pelos pares de diferentes formas. Cada vez mais é menos aceitável, por exemplo, que um chefe de missão diplomática não ter uma presença online forte, no Twitter por exemplo.

[00:12:27] O Twitter em particular é uma rede eminentemente pessoal. As contas institucionais funcionam mal no Twitter. Não é como o Facebook em que quando se coloca uma informação cá fora, esta é percebida como sendo mais institucional, mesmo que seja uma conta pessoal. O Facebook é mais institucional, complementa o Twitter que tem uma limitação de caracteres, obrigando a que a comunicação seja mais curta, mais precisa, mais direta, e mais personalizada do que no Facebook que permite *posts* muito maiores e mais extensos, e que permitem explicar melhor as situações. O Twitter tem uma perceção particular da sua utilização e somos nós que temos de ir ao encontro dessa perceção. A mesma coisa se aplica a todas as redes sociais; todas elas têm sites públicos, certas formas de comunicar, e termos de estar todos muito cientes sobre como é que se comunica em cada uma dessas redes. É melhor estar nessas redes, mas não vale a pena estar nelas se não tivermos uma atitude proativa na sua utilização.

VANTAGENS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

[00:14:20] Melhorou no sentido em que é possível comunicar com congéneres ou com colegas muito mais rapidamente do que antigamente. A rapidez é o grande fator sem dúvida, mas também a multiplicidade de canais que nós temos para comunicar, que nos permite ter grandes conjuntos de dados, ou pequenos conjuntos de dados, fazer videochamadas ou mandar emails, mas todos eles são uma forma diferente trabalhar e têm o seu lugar dentro do fluxo de trabalho. Porque é que não fazemos sempre videochamada? Porque às vezes não vale a pena. Se a informação pode ser enviada pelo e-mail. Quando o tema parece ser suficientemente importante para termos uma reunião cara a cara ou por videoconferência, estamos a fazê-lo porque achamos que as reações físicas que possamos ter durante a reunião são importantes para o que possa acontecer.

[00:15:32] Recentemente tive uma reunião por videoconferência com um colega espanhol da área da diplomacia pública digital e podia perfeitamente ter sido por e-mails. Mas ao falarmos por videoconferência permitiu-nos, primeiro, conhecer a pessoa que estava do outro lado, porque é relevante tanto para mim como para ele saber quem está ali, como também estabelecer uma relação mais pessoal. Imediatamente permitiu-nos ver se geracionalmente estávamos próximos, se o nosso registo ao falar era semelhante ou não. Isso permitiu-nos adaptar uma série de pequenos fatores que são muito importantes na prática diplomática e são muito importantes na comunicação interpessoal.

[00:16:14] Trabalhei 13 anos antes de entrar para a carreira como um tradutor e gestor de conteúdos. Eu inicialmente trabalhava sobretudo com empresas locais porque eu tinha de me deslocar fisicamente aos locais, às vezes eu tinha reuniões também com designers sobre onde o texto ia encaixar. À medida que os meios tecnológicos foram permitindo, eu fui expandindo minha carreira de tal forma que, no fim, eu já não trabalhava nenhuma empresa portuguesa, trabalhava para empresas em todo o mundo: de Nova Iorque a Tóquio e a partir de casa.

O mesmo se passou com a diplomacia e com toda a atividade humana no fundo. A interação é mais fácil, há mais interação pessoal, ou seja, mais videochamadas, menos idas a reuniões fisicamente, maior capacidade de recolha, obtenção e difusão de informação. É muito mais fácil hoje em dia fazer uma conferência virtual do que presencial.

[00:17:37] Portanto, acho que aqui no ministério especificamente português se faz uma utilização eficaz desses meios de comunicação, apesar do ministério em si ainda estar a dar passos na direção da gestão da comunicação.

[00:17:57] Qualquer ministério ou qualquer entidade pública tem uma dificuldade de adaptação às mudanças, por vários motivos: por falta de recursos humanos ou financeiros, porque não há descontinuidades nas chefias dos serviços e, portanto, há formas diferentes de trabalhar que são implementadas de forma mais ou menos irregular. Um dos casos paradigmático para mim são as videoconferências. Temos hoje duas salas: a sala de reuniões da DGPE e a sala de reuniões da DGAE que estão equipadas com equipamentos de videoconferência topo de gama, para grandes reuniões, de grande formato.

[00:18:49] Para fazer reuniões coletivas como por exemplo as comissões interministeriais ou reuniões internacionais, como foi o caso do Conselho Europeu.

[00:19:07] Mas a verdade é que na altura em que os equipamentos foram comprados, esta forma de reunir era uma exceção.

[00:19:18] A videoconferência era uma exceção. Atualmente, é uma obrigação constante e diária. Mas, os nossos computadores ainda não estão equipados nem com câmara ninguém sabe exatamente porquê. E nós não podemos aceder a nenhum desses programas.

[00:19:36] Na prática nós temos; na prática toda a gente está a usar o zoom neste Ministério, porque não é bloqueado pela DSCI, trazendo as câmaras de casa

[00:19:53] Seria impossível que de cada vez que se quisesse fazer uma reunião desse género tivéssemos de reservar uma dessas salas. Era absurdo.

DESVANTAGENS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

[00:20:29] Não temos tanto tempo para pensar, nem para reagir. A reação tem de ser mais rápida porque senão perde força ou passa a ser desnecessária. E isso é algo que é complicado, principalmente porque a forma de diplomacia com que trabalhamos necessita de maturação e necessita de muita diplomacia clássica, ou seja, de pessoa para pessoa, o que demora tempo e às vezes não temos esse tempo para reagir.

[00:21:00] Às vezes há uma expectativa de velocidade que não se compagina muito bem como a forma como nós ainda trabalhamos e com a forma como ainda temos de trabalhar, face aos interlocutores que temos.

TRADIÇÃO E MODERNIDADE

[00:21:35] O telegrama é apenas uma palavra. Nós já não utilizamos telegramas. Utilizamos o sistema de cifra que é um sistema encriptado de comunicações que é muito semelhante ao WhatsApp, com mais funcionalidades e que funciona só para nós.

[00:21:50] Nós chamamos aqui telegrama e curiosamente aqui tem o aspeto de um telegrama. Mas isso é apenas uma escolha gráfica, que eu acho que terá sido feita para facilitar a transição na altura entre os telegramas físicos a sério e esta nova modalidade. Os telegramas são e-mails encriptados que nós mandamos de Posto para Posto através de um programa dedicado. Mas isso não me choca minimamente.

[00:22:44] Portanto esse tipo de resquício são normais e acontecem para facilitar a passagem de uma tecnologia para outra. Para facilitar a mensagem visualmente, digamos assim. Portanto, não me choca em nenhum momento; eu acho que nós precisamos sempre de uma rede encriptada

como aquela que nós temos. Claro que pode ser melhorado. A nossa cifra também já é bastante antiga do ponto de vista gráfico e de muitas soluções, mas acho que teremos sempre algo como a cifra. Não é necessariamente algo a funcionar num terminal separado. Eventualmente pode ser um canal encriptado, de encriptação de emails.

PROTOCOLO

[00:24:51] A minha opinião é que ele tem ainda o seu lugar porque tudo existe num fluxo, não existem quebras absolutas. Da mesma forma que temos neste momento diplomatas de 70 e de 27 anos. Portanto o cerimonial tem um lugar nalguns alguns pontos e noutros passa a ser menos importante; tal como a nossa ação é diferente caso sejamos uma embaixada ou consulado, e estamos num país ou noutro. O cerimonial poderá ser mais valorizado por alguns e menos valorizado por outros, mas nós claramente continuamos a valorizar o protocolo. Eu acho que a tendência na maior parte das nações ocidentais é para o protocolo começar a ser relaxado de alguma forma. No entanto o protocolo também existe no ritual. Temos sempre de precisar de um protocolo. Pode não ser o protocolo que temos agora, pode não ser o protocolo do fraque da casaca, mas haverá sempre um protocolo porque o protocolo garante-nos uma forma pré acordada de tratamento das diferentes partes, para que ninguém seja prejudicado.

[00:25:59] E toda a gente sabe que estão a ser cumpridas regras que se aplicam a todos, de uma forma que já se conhece. Nesse sentido o protocolo sempre existiu na diplomacia. Nós temos sempre as procedências por exemplo a sentar as pessoas à mesa quer aquelas coisas parece risíveis para quem está de fora, mas que é extremamente importante e pode ser a diferença entre ter ou não um conflito diplomático.

[00:26:38] Eu acho que sim, o ministério devia ter uma estratégia de comunicação única. Devíamos ter uma direção de comunicação. Não há nenhum ministério que não tenha uma direção geral dedicada a esse assunto. Temos de ter valências de tradução e design internas.

IMAGEM

[00:00:51] Era só uma pergunta provocatória que terminar a imagem do diplomata enquanto a imagem do país eu acho que sim acho que sim.

[00:01:00] Agora é como tudo na ação da diplomacia: a imagem é importante, mas tem de estar adaptada ao público com quem estamos a comunicar. Por exemplo, eu ando sempre de fato e gravata, que é o normal aqui no ministério, mas tenho de ter consciência que poderia um dia estar numa situação em que a utilização do fato e gravata não só seria negativo como até podia ser ofensiva, portanto tenho de adaptar a minha imagem ao público a quem me estou a dirigir e àquilo que estou a fazer no momento. Se eu for a uma ação junto da comunidade expatriada agricultora no Reino Unido é bom ter uma botinha, por exemplo. Não posso dar uma imagem que está demasiadamente desfasada da comunidade que estou a representar, embora naturalmente a comunidade também se queira ver positivamente representada pelo diplomata, mas penso que tem de haver essa empatia.

Transcrição de entrevista realizada no dia 22 de junho de 2020.

Duração total: 00:35:47

Secretária de Embaixada, género feminino, 35-45 anos, 1 posto bilateral na Europa

1. Qual o perfil do diplomata ideal? Quais são as características morais e as competências técnicas que devem ter os diplomatas modernos em comparação com os diplomatas tradicionais?
2. Que mudanças e evoluções se verificaram na forma de trabalhar desde que iniciou funções até agora? Quais as evoluções mais positivas e mais negativas? Para os diplomatas mais jovens: considera a diplomacia portuguesa uma diplomacia moderna?
3. Em que medida a evolução tecnológica e, em particular, a digitalização é importante para a diplomacia?
4. Qual a sua opinião sobre a persistência de práticas tradicionais na diplomacia e qual a sua compatibilidade com as exigências da atualidade?
5. Qual a importância de uma estratégia de comunicação e imagem, também digital, da diplomacia?

[00:00:41] Ora eu diria que a principal característica que um diplomata deve ter é a adaptabilidade, ter um perfil multifacetado. Não creio que aquilo que se precisa nos tempos que correm seja um especialista académico mais capaz, mais experiente ou mais conhecedor de relações externas de política diplomática, economia, ou do que seja, mas sim uma pessoa que tem a capacidade de se adaptar às circunstâncias, de procurar informação e estar constantemente a inteirar-se de assuntos e curiosidade como curiosidade de querer fazer crer procurar. Mais interação. Deve ter um perfil multifacetado e adaptável.

[00:02:03] O bom senso também é necessário, mas é um conceito difícil de precisar: o que é bom senso para mim, poderá não ser para outras pessoas. Eu acho que é uma qualidade muito válida. Só que nem toda a gente vai assumir as mesmas coisas; é muito subjetivo.

Por exemplo, uma coisa que eu acho que nem toda a gente tem e que, a meu ver, é essencial: a capacidade de priorizar. O ministério tem problemas ligados à falta de recursos, à falta de informação, à falta de tempo. É importante olhar para o pacote de problemas que tem à frente e decidir quais são prioritários. Essa é uma capacidade que umas pessoas têm naturalmente mais do que outras, mas que se pode aprender e que se calhar pode ser vista como uma vertente do bom senso, mas que eu vejo como uma capacidade de olhar para o todo, para todas as questões, e saber escolher aquilo que é realmente importante e conseguir encaixar o que é importante e necessário no tempo que há.

As características de empatia e de relacionamento interpessoal também são importantes para um diplomata. Eu acho que é essencial que o diplomata seja uma pessoa sociável. Isso não significa ser o rei da festa, nem forçosamente uma pessoa extrovertida. Acho que é uma mais valia. Se

calhar, digo isso porque eu sou uma pessoa extrovertida e tenho mais facilidade em ver o meu lado.

Mas quando eu falo de adaptabilidade é também adaptabilidade com pessoas, não só com temas ou dossiers. É a minha habilidade de chegar ao outro.

[00:04:12] Até chegar aos chefes que são de uma certa maneira e que esperam uma coisa e ser capaz de perceber o que querem de ti.

[00:04:30] Também tens de ter capacidade de gerir colegas, os teus pares, o que nem sempre é fácil. Mais tarde vais ser também chamada a gerir pessoas que dependem de ti, terás de gerir conflitos, pedidos de férias e outras coisas do dia a dia.

Tudo isso para mim está ligado à adaptabilidade, mas também à capacidade de saíres de ti e olhares para os problemas do ponto de vista do outro.

[00:05:14] Mesmo em questões que são completamente diferentes das tuas. Se calhar, eu sou uma pessoa que consigo perfeitamente ver as dificuldades que sentem as famílias, as pessoas com filhos. Mas tenho de fazer um esforço acrescido para pensar por exemplo nas dificuldades que têm as pessoas sozinhas. Problemas como o isolamento, de chegar a casa ficar num apartamento vazio...

[00:05:53] Outra coisa para mim essencial é ter capacidade de considerar todas as pessoas no mesmo patamar humano e, portanto, todas as pessoas merecem o mesmo de ti, em termos de respeito. O colega africano não merece de ti um tratamento diferente do que dás ao alemão.

[00:06:34] Isso está de algum modo ligado com certas características de honestidade moral e intelectual e se pautar o comportamento por aí. Estou a fazer uma ligação entre o comportamento pessoal e profissional.

[00:07:26] Acho que a integridade deveria ser, mas não é a norma do comportamento do diplomata. Acho que nós ainda estamos muito virados para uma ligação de eficácia versus moral. Portanto tem-se um objetivo – a coisa A ou B – e tu sujeitas o teu comportamento moral à obtenção do objetivo: os fins justificam os meios.

[00:08:02] Neste momento ainda creio que nos pautamos um bocadinho por isso. Não vejo que uma pessoa seja louvada por ter conseguido cumprir o objetivo, talvez demorando mais tempo, mas ao mesmo tempo respeitando todas as pessoas à sua volta, todas as regras, versus uma pessoa consegue atingir o objetivo num espaço tempo muito curto, mas que implicou, por exemplo, os funcionários ficarem a trabalhar 14 horas diárias durante um mês.

[00:08:38] Não creio que nós estejamos nós estejamos no modo que olha para a pessoa no seu todo.

HIERARQUIA

[00:08:57] Eu acho que a lealdade é uma característica importante. Mas, acho que pode ser lealdade uma série de valores morais. Não acho que a lealdade à carreira diplomática ou à hierarquia seja o que mais se deva valorizar. Não se deve confundir a lealdade com subserviência nem com necessidade de manutenção do status quo.

[00:10:02] O problema é quando não se concorda com uma instrução dada pelo superior hierárquico. Depende do grau de desacordo. Lá está a versatilidade. Tentar ver se é possível fazer a outra pessoa atuar de outra maneira.

No nosso caso do Ministério, ainda se espera das pessoas uma espécie de lealdade quase canina, em que fazemos de tudo para não prejudicar uma imagem que se tem. Há muita falta de espírito crítico.

O patriotismo é uma coisa que os diplomatas sentem mais do que outros funcionários públicos, até pela circunstância de viverem fora do seu país. É nesses momentos que sentes mais patriotismo, porque vês tudo aquilo que se faz muito bem em Portugal lá fora e temos vontade de mudar uma determinada imagem errada do país lá fora. No sentido positivo, de melhorar essa imagem. Enfim assim acho que se calhar temos uma maior sensação de orgulho, por uma série de questões que Portugal conseguiu a nível internacional em que os diplomatas se sentem mais implicados.

[00:13:07] Estas características temos estado a falar são fundamentalmente diferentes do que um diplomata era há 50 anos ou foram basicamente as mesmas?

[00:13:20] Acho que ainda não fizemos o salto de transição para os diplomatas de hoje serem realmente diferentes do que eram há 50 anos para trás. Aquilo que mudou foi que pessoas diferentes daquelas que acederiam à carreira há 50 anos, acessem, portanto naturalmente trazem uma visão diferente de como é que as coisas são ou devem ser ou como é que são feitas.

[00:13:44] Acho que há 50 anos, haveria um comportamento mais igual entre todos, portanto maior observação da hierarquia e do status quo.

[00:14:08] Haver pessoas mais diferentes que entram na carreira e que têm outras ideias levou a diversificar a maneira como as coisas são feitas e permitir outros pontos de vista. Claro que isso tem coisas boas e outras menos boas, mas ao menos permitir outros pontos de vista. As pessoas são naturalmente mais independentes, pessoal e intelectualmente, menos amarradas à estrutura.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

As competências que eram exigidas antes e que são exigidas hoje alteraram-se.

[00:15:39] Acho essencial, para começar, clarificar melhor as condições psicológicas de cada candidato, tal como farias por exemplo com desportistas de alto nível ou militares.

[00:15:57] Para aferir a estabilidade mental. Por exemplo, uma pessoa ser deslocada eventualmente sozinha, longe da família e ter de se instalar de ter de se instalar e criar uma base, é algo que não é fácil para toda a gente. Tem de se comprovar existir resiliência à mudança.

[00:16:33] A resiliência à mudança também se aplica cá em Lisboa. É estares a tratar de um tema e passares a tratar de outro tema, é estares num departamento onde as coisas são feitas de determinada maneira e passares para outro onde as coisas se fazem de maneira diferente. É preciso ser resiliente e não se sentir posto em causa, por exemplo, se alterarem as coisas que tu fazes. Não sentir aquilo como um insulto à tua pessoa.

[00:16:59] Portanto acho isso essencial, mas não sei como é que se avalia isso.

[00:17:17] Não sei qual seria a melhor maneira de avaliar. Mas não acho que o que procuramos é um especialista. Portanto, fazer provas em que a pessoa que fez um doutoramento em política externa é ótimo, não garante em nada que seja a pessoa mais adequada para o ministério.

[00:17:49] Um nível básico de conhecimento geral é necessário. Um certo nível de conhecimento de cultura geral é sem dúvida importante. Falar inglês, por exemplo. Não sei até que ponto será necessário optar pela prova de francês, mas podia-se trocar por outra língua porque pode ser super útil ter alguém que seja fluente em russo, chinês etc. Valorizar percursos variados, isto é, pessoas que foram capazes de fazer coisas diferentes, difíceis ou não. Uma mais valia das pessoas que não são necessariamente velhas, mas que já tiveram experiências anteriores, é que se calhar têm mais noção do seu próprio valor e do que merecem.

[00:19:14] O lado hierárquico da carreira tem um lado perverso em que, muitas vezes é suposto estares disponível para muita coisa, que eventualmente não seja 100% admissível. Nem tudo é válido. Nessa perspetiva, talvez pessoas mais velhas que entrem no ministério e que já tiveram outros empregos, aceitam menos facilmente serem empurradas para qualquer coisa.

[00:20:13] As competências digitais são essenciais. Não sei como é que se avalia, mas é essencial. Saber usar ferramentas como por exemplo, usar as redes sociais como Twitter para obter informações sobre temas que são interessantes; saber validar e discernir o que é informação válida e importante. Interessa ter uma pessoa que consegue fingir que sabe – imagina, durante uma conversa, consegue manter-se calmo - e depois vai procurar respostas. Não é preciso saber tudo à partida. O que é preciso é saber procurar informação válida e fidedigna e conseguir discernir quando a informação é falsa e filtrar.

[00:21:48] As competências digitais são cada vez mais importantes para tu teres autonomia para te saberes ligar a uma videoconferência ou a uma reunião remota. Qualquer pessoa consegue aprender em três tempos, tem é de estar aberto mentalmente para essas questões.

[00:22:13] Quando tu tens embaixadas pequenas, isoladas e sem grandes meios, o que tens de assegurar é que as pessoas têm autonomia para fazer coisas sozinhas.

INFORMAÇÃO

[00:22:28] A informação recolhida e transmitida também mudou muito. No nosso ministério continua a fazer-se muito a repetição de informação. Agora há muitos grupos de WhatsApp: tens o do Conselho Europeu, o do Conselho Assuntos Gerais, etc. e as pessoas de alto nível (líderes políticos) trocam entre eles mensagens que ninguém sabe (porque não está lá ninguém abaixo) e que, depois, a versão escrita só traz uma visão, portanto não se sabe exatamente qual foi a partilha de ideias que levou àquele resultado, nem quem disse o quê e onde. Portanto, esse aspeto também é importante saber usar os mecanismos, mas também criar uma cultura de saber partilhar a informação.

Se calhar devíamos parar com essa história do documento, isto é, mandas o documento por e-mail, mas também mandas por telegrama, entretanto alguém já falou.... É triplicação dos canais sem real necessidade.

[00:24:04] Eu acho que os telegramas fazem sentido para manter e assegurar o registo. Acho que deveriam ser vistos como como isso mesmo: o que é que é necessário manter registo. Não me parece que faça sentido, por exemplo, enviar telegrama sobre os dias de férias dos embaixadores... ou as resenhas de imprensa, quando toda a gente tem acesso a imprensa, não é preciso.

[00:24:41] Se for uma reflexão sobre um tema, sim. Isto é, informação que até pode estar disponível ao público na imprensa, mas que foi estudada e analisada, aportando a sua mais valia, deve continuar a ser transmitida por telegrama. Tudo o que é administrativo deveria para de vir por telegrama.

[00:25:27] A circulação de informação confidencial esbarra logo com o problema de as pessoas não saberem o que é informação confidencial. O problema é que a interpretação sobre o que é confidencial ou banal é subjetiva. Isso tem de ser registado e tem de haver alguma forma de controlar a forma de transmissão. Se calhar deveria haver uma análise séria sobre o que é que é informação realmente confidencial. Posso dizer que já recebi aqui telegramas secretos que, logo na primeira linha do telegrama, diz: “conforme relatado na imprensa...” Ora, se foi relatado na imprensa não é secreto. Atualmente é também uma forma utilizada pelos embaixadores para chamar a atenção para o tema, e, portanto, a classificação dos telegramas já começa a ser desvalorizada.

Entrevista respondida por escrito no dia 22 de junho de 2020.

Adido de Embaixada, 35-45 anos, género masculino. Uma colocação em serviço de curta duração num posto africano.

1. QUAL O PERFIL DO DIPLOMATA IDEAL? QUAIS SÃO AS CARACTERÍSTICAS MORAIS E AS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS QUE DEVEM TER OS DIPLOMATAS MODERNOS EM COMPARAÇÃO COM OS DIPLOMATAS TRADICIONAIS?

Há coisas que não mudam, como o facto de um diplomata ser um representante oficial de Portugal, um funcionário público que carrega o peso das responsabilidades do Estado. Como tal, a disciplina e o sentido de serviço público, e de Estado, são características fundamentais para quem exerce o cargo.

Por outro lado, o diplomata deve abraçar o cosmopolitismo, no sentido mais lato do termo, como um traço indispensável à profissão. Para ser aceite e passar a sua mensagem, para promover Portugal e as boas relações com outros, o diplomata deve conhecer e aceitar as especificidades sociais, culturais, profissionais, intelectuais ou emocionais tanto dos diplomatas, dos cidadãos ou dos empresários de outros países, como dos membros das comunidades lusas que vivem no estrangeiro.

Contudo, a diplomacia não pode ser dissociada das tendências civilizacionais do seu tempo. Num mundo de rápidas transformações, marcado pela imprevisibilidade e a necessidade de lidar com novas tendências, a polivalência, em vez da especialização, deveio uma prerrogativa de todos os contextos profissionais. Atualmente, essa a polivalência traduz-se mais na combinação original de diferentes competências com aplicação prática, e menos numa preparação intelectual rica, mas de carácter enciclopédico, muito valorizada até há pouco tempo nos exames de acesso à Carreira.

A diplomacia não pode ficar alheia a esta tendência, em particular em Portugal, onde os recursos são escassos e os problemas concretos do quotidiano são muitos. Logo, os diplomatas portugueses devem reunir e adquirir novas competências práticas ao longo da vida.

E que competências práticas podem ser essas? Como em Portugal os recursos não abundam, e atendendo às posições de responsabilidade desempenhadas pelos diplomatas ao longo da carreira, estes profissionais devem ser bons gestores. Os diplomatas devem contribuir para a a boa gestão e a melhoria contínua dos processos de trabalho ou de comunicação interna, melhorias que se traduzem em maior eficiência e qualidade do trabalho, e na redução dos pesados e longos horários, do cansaço, dos erros ou da desmotivação.

Neste âmbito, as competências digitais são fundamentais, são a nova literacia. Porquê?

O bom aproveitamento das ferramentas digitais requer uma compreensão do seu potencial e da sua lógica de funcionamento. Esta compreensão permite evitar a tentação de impor processos analógicos ou hábitos burocráticos desajustados às aplicações, aos *sites* ou às redes sociais. Isto para não falar das questões de cibersegurança. É preciso assinalar que a digitalização, como processo sem fim à vista, implica uma transformação contínua da cultura e dos processos de trabalho das organizações.

Resumindo, existem duas mudanças de paradigma a sublinhar: (1) o diplomata deve ser ambicioso não só nos objetivos de política externa, mas também nas questões da organização interna do ministério; (2) o diplomata deve ser menos um zelota de uma certa cultura burocrática ou institucional, e mais um cientista, que enfrenta os desafios sem preconceitos, testa soluções, analisa resultados, ajusta processos ou adota novas soluções de forma contínua.

Por último, o diplomata deve ser um bom líder. Atualmente, esta exigência vai para além da ocupação adequada de uma posição hierárquica. Não basta ser um bom profissional, que cumpre de forma digna e responsável as suas funções, e que transmite ordens de forma clara. O diplomata deve conhecer bem a equipa e ajudar a libertar o que cada um tem de melhor.

2. QUE MUDANÇAS E EVOLUÇÕES SE VERIFICARAM NA FORMA DE TRABALHAR DESDE QUE INICIOU FUNÇÕES ATÉ AGORA? QUAIS AS EVOLUÇÕES MAIS POSITIVAS E MAIS NEGATIVAS? PARA OS DIPLOMATAS MAIS JOVENS: CONSIDERA A DIPLOMACIA PORTUGUESA UMA DIPLOMACIA MODERNA?

Desde que entrei na carreira, tem existido um esforço sincero em adotar ferramentas digitais e melhorar a coordenação dos processos, através de reuniões regulares, etc. Todavia, este esforço é muitas vezes esvaziado pela falta de preparação para a implementar as novas ferramentas ou métodos de trabalho.

Por exemplo, no que respeita ao digital, como referi, existe a tendência para querer replicar práticas analógicas ou burocráticas desadequadas à lógica ou potencial das aplicações, dos sites ou das redes sociais. Relativamente à coordenação, é preciso ter em conta que diferentes formatos de reuniões cumprem melhor ou pior diferentes tipos de objetivos. Não me parece que esta questão seja tida em conta.

Por outro lado, algumas iniciativas inovadoras esbarram contra resistências internas. Esta dificuldade poderia ser atenuada com campanhas de comunicação para preparar, com meses de antecedência, se necessário, a adoção de uma nova metodologia de trabalho ou de uma nova ferramenta, à semelhança do que acontece noutras organizações. A título de exemplo, uma aplicação de chat e videoconferência é fundamental para o bom funcionamento de uma organização global como o MNE. Contudo, para cumprir o seu papel, a sua utilização deve ser universal e baseada numa noção clara da sua função. Neste

sentido, seria necessário clarificar a utilidade das diferentes ferramentas de comunicação (e.g. e-mail, app comunicação interna...).

Quanto à modernidade da diplomacia Portuguesa, em termos estéticos ou funcionais,

- depois de descobrir que os jovens diplomatas dinamarqueses foram os protagonistas da transformação digital operada no Ministério Dinamarquês (foi-lhes dada essa responsabilidade);
- conhecendo o que outros MNE e o Conselho da UE fazem em matéria de comunicação digital (as *newsletters* do governo britânico e do Conselho da UE incluem *tracking codes*, “ferramentas” usadas para monitorizar o comportamento dos utilizadores na leitura dos e-mails, e efetuar ajustamentos contínuos aos conteúdos das *newsletters*, para que estas sejam cada vez mais eficazes na transmissão da mensagem; ou seja, se têm equipas especializadas em e-mail marketing, imagino o resto da máquina de comunicação);
- depois de participar em eventos sobre diplomacia digital do MNE holandês que reproduzem o informalismo e o processo de decisão horizontal das empresas tecnológicas, fatores que permitem uma reação mais célere das organizações ao meio envolvente (não sei até que ponto esta cultura organizativa está a ser adotada no MNE Holandês, mas é uma forma de promover um país moderno e completamente virado para o digital);
- tendo em conta o fosso entre o mundo da *Web Summit* e a máquina da diplomacia portuguesa que tenta promover este evento;
- depois de ter conhecido um Cônsul belga que usava fato com sapatilhas e uma corrente na cintura a servir de porta-chaves, e um vice-cônsul dos Estados Unidos que combinava a elegância dos modos com uma longa rasta;

Não, a diplomacia Portuguesa não é moderna.

3. EM QUE MEDIDA A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E, EM PARTICULAR, A DIGITALIZAÇÃO É IMPORTANTE PARA A DIPLOMACIA?

A revolução digital, à semelhança do sucedido noutras revoluções industriais, afeta todas as dimensões da vida. Em períodos anteriores, da noite para o dia, a população rural tornou-se urbana, as mulheres entraram no mercado de trabalho, desapareceram velhos ofícios e surgiram novas profissões, novos valores, novas aspirações. Etc.

Atualmente, só para dar alguns exemplos,

- o surgimento de novas ferramentas (eg. Jira, uma ferramenta para gerir o processo de trabalho nas organizações) com vantagens impensáveis em termos eficiência ou da análise de resultados, tem como contrapartida a transformação completa dos processos e da cultura de trabalho (i.e., processos de trabalho e de decisão mais horizontais, mais ágeis, mais flexíveis, maior transparência, etc.).

- a ciência dos dados permite avaliar com grande rigor o impacto das opções adotadas por uma organização e reagir rapidamente e em conformidade, por vezes, em detrimento de dogmas tidos como certos há muitos anos;
- As competências que permitem identificar alterações no comportamento dos algoritmos do Google, do Facebook, do Instagram ou do Twitter são fundamentais para comunicar de forma consequente através destas plataformas.
- Analista de dados, gestor de comunidades, estratégia digital, designer dedicado à experiência do utilizador são profissões fundamentais a qualquer organização e muito técnicas.
- O surgimento das redes sociais obriga as instituições oficiais, incluindo as chancelarias, a concorrer com uma multidão global de vozes, por vezes sem sucesso, para chegar até à sua audiência.
- Os sucessos das campanhas de desinformação, com efeitos eleitorais bastante conhecidos, foram executados por especialistas na utilização dos canais digitais.
- Quais custos do atraso ou da falta de planeamento na implementação de ferramentas digitais?

Resumindo, a diplomacia está a ser afetada pelo tsunami da digitalização. Resta saber quem navega a onda e quem leva com ela em cima.

4. QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE A PERSISTÊNCIA DE PRÁTICAS TRADICIONAIS NA DIPLOMACIA E QUAL A SUA COMPATIBILIDADE COM AS EXIGÊNCIAS DA ATUALIDADE?

As práticas tradicionais funcionam ou não funcionam?

- Comunicar de forma densa e pesada (usando o juridiquês ou o politiquês) com as comunidades lusas, sem sentido estético ou preocupação com as necessidades desse público, reduz as dúvidas ou as queixas dos utentes e a sobrecarga dos serviços consulares?
- Trabalhar demasiadas horas em nome de uma certa tradição burocrática, e contra a inovação de alguns processos de trabalho, em particular num contexto de falta de recursos materiais e humanos, ajuda a alcançar os objetivos de política externa?
- Será viável limitar o trabalho de uma negociação a atividades de corredor ou à porta fechada, quando a utilização dos canais digitais se vai mostrando importante para influenciar o que se diz em público sobre o processo negocial e os seus interlocutores (e.g. Brexit)?
- Comunicar de forma densa e pesada nas redes sociais facilita os objetivos da diplomacia pública, em termos da captação da atenção e da transmissão da nossa mensagem a audiências bombardeadas com comunicações mais apelativas e “fáceis”?

- Escrever comunicações de trabalho densas, usando um estilo literário por vezes gongórico, ignorando as boas práticas de comunicação organizativa, facilita o trabalho de quem tem tanta coisas para ler e para escrever?
- Prolongar uma cultura hierárquica fulanizada, que dificulta a harmonização de procedimentos entre diversos departamentos, internos e externos, facilita a adaptação e a produtividade de quem muda regularmente de funções ao longo da vida?
- Faz sentido insistir num certo tipo de hábitos comunicacionais, quando até os ramos das forças armadas portuguesas adotaram as melhores práticas de comunicação digital?

5. QUAL A IMPORTÂNCIA DE UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM, TAMBÉM DIGITAL, DA DIPLOMACIA?

A estratégia de comunicação interna e externa é fundamental. O busílis da questão está nos meios e na capacidade material e humana para implementá-la. Os exemplos anteriores ilustram claramente a importância desta matéria.

Ao nível da comunicação interna, esta é fundamental para o bom funcionamento dos processos de trabalho, para reduzir entropias, e aproximar departamentos e equipas. A pensar nisto, “todas” as grandes organizações têm planos de comunicação interna. A Marinha Portuguesa elaborou o seu manual de comunicação interna em 2004.

Relativamente à comunicação externa, o espaço da comunicação sempre foi avesso a vazios. Contudo, até há alguns anos, as grandes instituições monopolizavam a atenção do público. Hoje dia, com a multiplicação de canais digitais, este monopólio desapareceu. Qualquer um produz conteúdos e torna-se mais difícil à instituição diplomática fazer passar a sua mensagem.

Resumindo, neste espaço da comunicação prevalece a lógica do *uti possidetis*. Ou ocupamos o nosso espaço, ou marcamos presença de forma competente, ou temos uma estratégia e os meios para implementá-la, ou contamos a nossa versão da estória, ou outros o farão por nós. (ex. campanhas de desinformação).

Transcrição de entrevista realizada no dia 29 de setembro de 2020.

Duração total: 01:20:44

Adida de Embaixada, 25-30 anos, género feminino, nenhuma colocação em posto.

1. Qual o perfil do diplomata ideal? Quais são as características morais e as competências técnicas que devem ter os diplomatas modernos em comparação com os diplomatas tradicionais?
2. Que mudanças e evoluções se verificaram na forma de trabalhar desde que iniciou funções até agora? Quais as evoluções mais positivas e mais negativas? Para os diplomatas mais jovens: considera a diplomacia portuguesa uma diplomacia moderna?
3. Em que medida a evolução tecnológica e, em particular, a digitalização é importante para a diplomacia?
4. Qual a sua opinião sobre a persistência de práticas tradicionais na diplomacia e qual a sua compatibilidade com as exigências da atualidade?
5. Qual a importância de uma estratégia de comunicação e imagem, também digital, da diplomacia?

[00:00:40] Em comparação com os diplomatas tradicionais, as características de um diplomata moderno do ponto de vista moral não se alteraram. Capacidade de estabelecer relações, achei engraçado escolheres “moral”. Capacidade técnica. Lealdade.

[00:02:51] O bom diplomata é aquele que é capaz de dizer a verdade aos governos dos outros países sem os ofender e dizer a verdade ao seu governo sem o ofender. Portanto acho importante o diplomata poder dizer a verdade e aquilo que acha com base na sua experiência de observação. Se o entendimento do superior hierárquico for outro então terá de seguir as instruções, salvo as devidas exceções no âmbito da lei geral. Mas o espírito crítico tem lugar.

[00:03:25] A lealdade está ligada ao patriotismo ou amor ao país mais intenso nos diplomatas. Quando estamos a representar o país no estrangeiro sentimos o amor ao país de outra forma e tentamos mostrar o país sob uma melhor perspetiva, sem negar as dificuldades que o país possa atravessar.

[00:05:56] Mentir em nome do país, suponho que sejam situações de exceção. É possível as vezes trabalhar sem instruções sobre o que dizer e daí a necessidade de versatilidade para dar a volta à situação. Patriotismo sempre com sentido crítico.

[00:06:36] Das minhas características pessoais aquela que foi mais necessária para exercer as minhas funções foi a capacidade de análise de informação. Tenho trabalho bastante administrativo e funções que não se distinguem muito das de um técnico superior.

[00:07:39] Capacidade de análise, de pesquisa documental para preparar a negociação. Capacidade de trabalho e gerir grande volume de documentação e informação. Não é exclusivo da função diplomática, é comum a várias profissões.

[00:08:34] Sinto que a minha preparação académica me tem ajudado porque sou licenciada em direito e trabalho maioritariamente com legislação europeia. As competências de análise jurídica são muito úteis. Ter feito a Faculdade de Direito e trabalhado num gabinete como jurista deu-me muita preparação para o meu trabalho atual.

[00:09:01] A forma de recrutamento dos diplomatas portugueses é correta, ter uma sólida preparação académica é muito importante. Importante não excluir outras formações porque isso traz diversidade, mas nota-se que os colegas que vêm de áreas mais técnicas têm de fazer um esforço maior para acompanhar as matérias do que os de direito ou de relações internacionais.

[00:10:09] Na comparação com os diplomatas tradicionais acho que de facto hoje em dia é muito importante os diplomatas terem competências digitais, que é saber a informática na ótica do utilizador e (inaudível), mas também gerir as redes sociais

[00:12:45] Diplomacia digital muito importante.

LÍNGUAS

[00:14:08] Francês e inglês são as línguas mais importantes para um diplomata. Não estava à espera que se assumisse o domínio do francês. Claro que há outras línguas que também são importantes.

[00:15:50] Essencial aprender a língua do posto para onde se vai. Há casos em que se pode aprender a língua porque se conhece a colocação com muito tempo de antecedência ou então casos de especialização em famílias de línguas e circular apenas por esses países. Não há nenhum diplomata americano colocado em Portugal sem falar português.

[00:16:38] É muito difícil no caso de algumas línguas mais exóticas, mas não ter a mínima noção da língua local está sujeito a perceber a realidade local por via indireta e isso é uma desvantagem/fraqueza. Pode não ser impeditivo do desempenho, principalmente se tiver outra pessoa que sirva de intérprete, mas acho que faz muita diferença ser capaz de ler a imprensa local, ser capaz de falar com as pessoas na sua própria língua é muito importante.

MUDANÇAS E EVOLUÇÕES

[00:17:06] A diplomacia portuguesa não é moderna. Na verdade, já houve evoluções, sobretudo por causa da pandemia: o teletrabalho e as videoconferências já obrigaram a uma evolução nos métodos de trabalho. Estamos numa transição em que há pessoas de gerações mais velhas que ainda dirigem o Ministério e não estão a par dos métodos modernos de trabalho, vivem num paradigma anterior. Embora haja alguns embaixadores que são muito atualizados, como o Presidente do Instituto Diplomático.

[00:20:01] A falta de modernidade é sobretudo a forma como gere os meios de comunicação, mas também a forma como está organizada e a imagem. (inaudível) Ministério muda muito lentamente.

[00:22:36] Em que medida a maior velocidade da comunicação influencia a diplomacia? (inaudível). Utilização dos vários canais de comunicação em paralelo duplica o trabalho. Recebemos o mesmo documento três vezes. Primeiro aviso por telefone, depois e-mail e depois telegrama.

[00:25:02] Não vejo diferença na informação que vem por e-mail e que vem por telegrama. Quando são informações confidenciais da UE também muitas vezes circula por e-mail porque há urgência na reação ao documento e o sistema de cifra não tem velocidade compatível.

(inaudível)

PROTOCOLO E CERIMONIAL

[00:37:05] Há certas coisas muito antiquadas. As condecorações não fazem sentido nenhum.

[00:45:23] A imagem do diplomata é importante, mas não temos de ter todos a mesma imagem, há margem para o individualismo. Há formas de estar bem-apresentado que não passam por uma forma de vestir convencional. O que é importante é passar uma imagem cuidada e adequada à ocasião. Para saber distinguir há que fazer uso do bom senso.

Diplomata homem usar brinco pequeno na orelha não altera absolutamente nada à adequação da imagem. Há uma pressão para a conformidade.

COMUNICAÇÃO/ REDES SOCIAIS

[00:47:50] as redes institucionais são sobretudo importantes em casos de proteção dos cidadãos portugueses residentes no estrangeiro em casos de emergência em que é preciso fazer passar mensagens a muitas pessoas. Mas também podem ajudar na tarefa da promoção.

Dá mais transparência e proximidade do ministério da opinião pública, do público em geral.

[00:51:13] Deveria existir uma estratégia uniformizada de comunicação do Ministério direcionada a apoiar os postos na utilização das redes sociais.

Os diplomatas devem autolimitar-se nalguns assuntos nas redes sociais, mas não pode ser uma limitação imposta pelo Ministério. Há linhas que não devem ser ultrapassadas e são as que estão no próprio estatuto da carreira diplomática. Há muitos diplomatas mais velhos que não têm noção dos termos de privacidade das redes sociais, os mais novos já cresceram com isso e têm mais noção.

./.