



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A MARCA RICARDO DINIZ

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação,
Variante em Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Diana Filipa Gonçalves Pires Leitão

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2018



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A MARCA RICARDO DINIZ

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, Variante em
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Diana Filipa Gonçalves Pires Leitão

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Doutor José Gabriel Andrade

Setembro 2018

Resumo

O termo “Marca Pessoal” foi mencionado pela primeira vez por Tom Peters num artigo da famosa revista de gestão *Fast Company*, onde “pessoas” ou “indivíduos” estavam no centro do palco de serem comercializados e marcados. Portugal foi uma grande superpotência naval há cerca de 500 anos com nomes como Vasco da Gama, entre muito poucas pessoas, Ricardo Diniz surgiu como herói náutico de Portugal e Navegador Solitário realizando viagens ousadas e expedições marítimas carregando a bandeira portuguesa ao redor do mundo. Dado o facto de que ele também é um empreendedor, autor, palestrante inspiracional e *coach*, há boas razões para acreditar que ele oferece a oportunidade perfeita para estudar o tópico de Marca Pessoal. Através de uma revisão completa da literatura focada em duas áreas, a saber, Liderança e Marca Pessoal, foi elaborado um marco conceitual com o objetivo de compreender como a Marca Ricardo Diniz se desenvolveu e se cultivou para compreender os diversos processos e explicações causais da Marca Pessoal Ricardo Diniz. Entre os vários conceitos e teorias discutidos e usados inicialmente, o Modelo Autêntico da Marca Pessoal de Rampersad (2009) foi usado como modelo chave numa abordagem de pesquisa qualitativa baseada em pesquisa narrativa, conduzindo uma entrevista em profundidade juntamente com informações detalhadas que ajudaram a entender a evolução da sua marca pessoal. Vários aspetos-chave da sua marca pessoal foram descobertos, incluindo a sua ambição pessoal de marca e declaração de marca pessoal: “Cultivar o potencial humano”, e as ligações que essa declaração tem com as suas atividades e funções como empreendedor, navegador solitário, autor, *coach* e palestrante motivacional. Além disso, as preferências ou percepções ideais de como Ricardo Diniz se esforça para posicionar a sua imagem de marca ou posição de marca foram encontradas e discutidas. A participação de Ricardo Diniz na partilha da sua ambição de marca pessoal e da sua declaração de marca, da sua análise SWOT de marca pessoal e os fatores críticos de sucesso da sua marca mostraram como usar uma abordagem ou modelo metódico baseado numa estrutura definida pode ajudar a cultivar uma marca pessoal.

Palavras-chave: Marca Pessoal, Marca, Marketing, Liderança, Empreendedorismo, Ricardo Diniz, Análise Qualitativa

Abstract

The term “Personal branding” was first mentioned by Tom Peters in an article of the famous management magazine, *Fast Company*, where “persons” or “individuals” were at the centre-stage of being marketed and branded. Portugal was a great naval superpower about 500 years ago with names like Vasco da Gama to its credit, among very few people Ricardo Diniz emerged as Portugal’s modern day nautical hero and Solo Sailor making daring voyages and sea expeditions carrying the Portuguese flag around the world. Given the fact that he is also an entrepreneur, author and inspirational speaker and coach, there’s good reason to believe that he provides the perfect opportunity to study the topic of Personal Branding. Through a thorough review of literature focused on two areas namely Leadership and Personal Branding, a conceptual framework was set with the goal of understanding how the Ricardo Diniz Brand developed and cultivated in order to be able to understand the various processes and causal explanations of Ricardo Diniz’s Personal Brand. Among the various concepts and theories discussed and used initially, Rampersad’s (2009) Authentic Personal Branding Model was used as the key model in a qualitative research approach based on narrative research by conducting an in-depth interview along with detailed information that helped in understanding the evolution of his Personal Brand. Several key aspects of his personal brand were discovered, including his Personal Brand Ambition and Personal Brand Statement: “*Cultivating human potential*”, and the linkages this statement has with his activities and roles as an entrepreneur, solo sailor, author, coach and motivational speaker. In addition, the ideal preferences or perceptions of how Ricardo Diniz’s strives to position his brand image or brand position were found and discussed. Ricardo Diniz’s participation in sharing his Personal Brand Ambition and Brand Statement, his Personal Brand SWOT analysis and his brand’s critical success factors gave insights into how using a methodical approach or model based on a defined framework can help cultivate a personal brand.

Keywords: Personal Branding, Branding, Marketing, Leadership, Entrepreneurship, Ricardo Diniz, Qualitative Analysis

Dedicatória

Para o meu insubstituível marido Rizwan.

Agradecimentos

À minha mãe pelo apoio incondicional, ajuda e compreensão.

Ao Ricardo Diniz, pela extraordinária disponibilidade e cooperação.

Ao Doutor José Gabriel Andrade, pela excelente orientação.

Índice Geral

| | |
|---|----|
| Capítulo 1 – Introdução | 1 |
| 1.1. Introdução | 1 |
| 1.2. Contexto | 1 |
| 1.3. Objetivos da Pesquisa e Direção da Pesquisa | 3 |
| 1.4. Questões de Pesquisa | 3 |
| Capítulo 2 - Liderança | 4 |
| 2.1. O que é Liderança? | 4 |
| 2.2. Definições de Liderança: O que é que os líderes dizem? | 4 |
| 2.3. Teorias da Liderança | 5 |
| 2.3.1. A Teoria do Grande Homem | 5 |
| 2.3.2. A Teoria dos Traços de Liderança | 5 |
| 2.3.3. Teoria Situacional da Liderança | 6 |
| 2.4. Estudos sobre Liderança | 8 |
| 2.5. Tipos de Liderança | 11 |
| 2.6. O que é que os líderes fazem? | 12 |
| 2.6.1. Dar voz aos outros | 12 |
| 2.6.2. Reconhecimento, antecipação do futuro e Coragem | 13 |
| 2.6.3. Nunca pare de aprender | 14 |
| 2.7. Liderança e Empreendedorismo | 14 |
| 2.7.1. Empreendedorismo e liderança: Qualidades que os Líderes devem possuir | 15 |
| 2.7.2. Empreendedorismo e Liderança: o contexto de Ricardo Diniz quando visto a partir de fluxos alternativos de pesquisa | 17 |
| 2.8. Psicologia e Liderança Motivacional | 18 |
| Capítulo 3 - Marca Pessoal | 20 |
| 3.1. Introdução | 20 |
| 3.2. O que é a Marca Pessoal? | 22 |
| 3.3. Usos da Marca Pessoal ou Marketing Pessoal | 23 |
| 3.4. Benefícios da Marca Pessoal | 25 |
| 3.5. Métodos da Marca Pessoal | 25 |
| 3.6. O Modelo da Marca Pessoal | 26 |
| 3.7. Marca Pessoal: a ligação com o Empreendedorismo | 28 |
| 3.8. Marca Pessoal <i>Online</i> | 29 |
| 3.9. Conclusão | 31 |

| | |
|--|----|
| Capítulo 4 - Metodologia..... | 32 |
| 4.1. Introdução | 32 |
| 4.2. Modelo Interativo de Pesquisa de Maxwell | 33 |
| 4.3. Objetivos: Por que é que este estudo está a ser realizado? | 34 |
| 4.3.1. Objetivos Práticos | 35 |
| 4.4. Estrutura Conceitual..... | 35 |
| 4.4.1. Pesquisa narrativa - o paradigma da pesquisa qualitativa para estudar a marca Ricardo Diniz..... | 35 |
| 4.4.2. Conceitos de Liderança..... | 36 |
| 4.4.3. Conceitos de Marca Pessoal..... | 37 |
| 4.5. Questões de Pesquisa | 37 |
| 4.6. Métodos..... | 38 |
| 4.6.1. O Questionário da Entrevista | 39 |
| 4.6.2. Seção 1: O que faz de Ricardo Diniz a pessoa que ele é?..... | 39 |
| 4.6.3. Uma seção adicional; Quem é Ricardo Diniz de acordo com a <i>Internet</i> ?..... | 46 |
| 4.7. Validade | 46 |
| Capítulo 5 – Resultados da Pesquisa e Conclusão | 48 |
| 5.1. Introdução | 48 |
| 5.2. Ricardo o Navegador Solitário e Aventureiro..... | 48 |
| 5.3. Ricardo o Empreendedor | 49 |
| 5.4. Ricardo o Autor e Palestrante motivacional..... | 52 |
| 5.5. Ricardo o Líder | 53 |
| 5.6. A Marca Ricardo Diniz | 56 |
| 5.6.1. Modelo Autêntico da Marca Pessoal de Ricardo Diniz | 57 |
| 5.7. A Presença Online da Marca Ricardo Diniz | 61 |
| 5.8. Discussão e Conclusão..... | 62 |
| Bibliografia | 65 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Modelo de Liderança Situacional..... | 7 |
| Figura 2: Modelo Conceitual da Influência da Liderança Transformacional no Comportamento Motivado por Seguidores..... | 19 |
| Figura 3: The second stage of the Authentic Personal Branding Model..... | 27 |
| Figura 4: An Interactive Model of Research Design..... | 33 |
| Figura 5: A estrutura conceitual para estudar a Marca de Ricardo Diniz..... | 37 |
| Figura 6: Logotipo e slogan encontrados no website de Ricardo Diniz..... | 46 |
| Figura 7: Ricardo Diniz logotipos..... | 59 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1: SWOT de Ricardo Diniz identificado por ele mesmo..... | 58 |
|---|----|

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Introdução

A Marca, como área de estudo no campo de Marketing e Comunicação, tem sido estudada sob diferentes ângulos nas últimas décadas. A partir da marca de produtos e serviços, marca corporativa, marca do empregador com o objetivo de se destacar da multidão de empregadores, à marca de cidades e países em nome da promoção de Marketing de Destino e Turismo, claramente, a Marca é um vasto campo de pesquisa com muitas dimensões. Segundo Kotler, Wong, Saunders e Armstrong (2005), no livro *Principles of Marketing*, o objetivo do marketing inclui “entidades comercializáveis”, como organizações, pessoas, lugares e ideias. Foi apontado que, assim como a maneira como produtos, organizações, lugares e ideias são comercializados, as pessoas também podem ser comercializadas. O termo usado por (Kotler et al., 2005) foi “Person Marketing”:

“People can also be thought of as products. Person Marketing consists of activities undertaken to create, maintain or change attitudes or behaviour towards particular people” (Kotler et al., 2005, pág. 543).

O termo “Marca Pessoal” foi mencionado pela primeira vez por Tom Peters num artigo da famosa revista de gestão *Fast Company*, onde ele escreveu:

“We are CEOs of our own companies: Me Incorporated. To be in business today, our most important job is to be head marketer for the brand called YOU” (Peters 1997, pág. 83)

A partir desta perspectiva única de “marca”, e pelo interesse preliminar sobre a personalidade única de Ricardo Diniz, nasceu um interesse pelo tema “A Marca Ricardo Diniz”. Este estudo incidirá na área da Marca Pessoal, concentrando-se no caso do célebre aventureiro e navegador solitário de Portugal, autor, orador público e empresário, Ricardo Diniz, utilizando conceitos de Liderança e Marca Pessoal.

1.2. Contexto

Portugal foi uma grande superpotência naval há cerca de 500 anos, com nomes como Vasco da Gama, mas o que é hoje? A imagem de Portugal como sendo historicamente uma superpotência naval é a mesma hoje? Ricardo Diniz, que se descreve como empreendedor, navegador solitário, orador e autor, é o Co-Fundador e Presidente da *Portugal Ocean Race*, uma iniciativa com a missão de criar *“the world’s leading around the world yacht race as the ultimate way to communicate Portugal’s incredible maritime and business potential to the*

*world*¹. De acordo com o *website* de Ricardo Diniz, Ricardo está em ação desde 1996, quando viajou como tripulante voluntário no Rally de Portugal, do Reino Unido para Portugal, num veleiro de 15 metros². No mesmo ano, ele cruzou o Oceano Atlântico de St. Lucia (Caraíbas) para Lagos, Portugal, a bordo de um veleiro de 52 pés. Desde então, duas décadas se passaram e Ricardo fez inúmeras viagens e expedições, navegando o equivalente a quatro voltas ao mundo, 100.000 milhas.³

Dadas as suas milhares e milhares de milhas nos oceanos e mares, e dado todos os riscos que ele carregou, e todos os feitos que ele alcançou, a sua paixão por aventura tem sido a essência e essa forte motivação é a chave para o que ele é hoje. Talvez seja por causa da sua forte motivação para velejar e ir para expedições que o levaram a tornar-se num empreendedor, num palestrante ou *coach* de vida e num autor. Ricardo Diniz descreve-se a si mesmo como um “*accidental coach*”, “accidental” talvez porque ele nunca tenha planeado tornar-se num *coach*. Hoje, o seu nome e “Marca Pessoal”, juntamente com as histórias e motivações únicas que ele possui, transformaram-no num líder que é procurado por pessoas de todo o mundo. Ricardo Diniz é um célebre palestrante convidado em inúmeros eventos corporativos, palestras e conferências, por exemplo, *TEDx*, *Liberty Insurance*, *Tetra Pak*, *Oracle* e muito mais. As palestras de Ricardo Diniz podem ser encontradas no *Youtube* e várias delas são totalmente em inglês, o que mostra como as pessoas de todo o mundo beneficiam participando em palestras e conferências onde ele é um orador de destaque. Dadas as suas credenciais, ele é verdadeiramente um líder cujo caso é exclusivo para o propósito de explorar o tópico de Marca Pessoal. O desafio de pesquisar a Marca Pessoal de Ricardo Diniz requer conhecimento do indivíduo - quem ele é, como ele é visto, como ele quer ser visto e quais são os seus objetivos, bem como, um profundo conhecimento dos conceitos gerais de Marca Pessoal e Liderança. Também é essencial considerar que o indivíduo cuja Marca Pessoal está a ser estudada esteja em posição de ser reconhecido pelos outros. Como tal, a construção de uma Marca Pessoal tem que estabelecer uma rede consistente que envolva todos os aspetos da vida quotidiana, da vida pessoal e da vida profissional. A Marca Pessoal é definida por uma estratégia pessoal e profissional em que o produto que é “vendido” somos nós mesmos - pessoas.

¹ Ricardo Diniz Facebook: https://www.facebook.com/pg/ricardodinizportugal/about/?ref=page_internal

² <http://ricardodiniz.com/projectos/>

³ <http://grupobcc.com/en/speakers/ricardo-diniz/>

1.3. Objetivos da Pesquisa e Direção da Pesquisa

Através de uma revisão completa da literatura em torno dos tópicos da Liderança (abordados no Capítulo 2) e da Marca Pessoal (abordados no Capítulo 3), definições, modelos, teorias e conceitos serão analisados para ajudar a construir uma estrutura conceitual (que é abordada no Capítulo 4). Os objetivos desta pesquisa estão enumerados a seguir:

Objetivo 1: Compreender a marca Ricardo Diniz, entender o contexto da sua Marca Pessoal e conhecer Ricardo Diniz inicialmente a partir de dados secundários e, posteriormente, através de um método qualitativo bem planeado de perguntas de pesquisa delineadas de acordo com a estrutura conceitual estabelecida.

Objetivo 2: Compreender conceitos-chave no campo da Liderança e no campo da Marca Pessoal.

Objetivo 3: seguir um método bem elaborado de colheita de dados que será exploratório, para que haja dados suficientes para acionar resultados confiáveis para o estudo da marca pessoal escolhida.

Objetivo 4: Entender como a marca Ricardo Diniz se desenvolveu e como a marca foi cultivada para poder perceber os vários processos e explicações causais da marca pessoal de Ricardo Diniz e aprender sobre Marca Pessoal usando o caso de Ricardo Diniz.

1.4. Questões de Pesquisa

Seguidamente encontram-se as questões de pesquisa para estudar a Marca de Ricardo Diniz:

1. Quais são os fatores que levaram Ricardo Diniz a ser a pessoa que ele é e como os fatores o influenciaram?
2. O que faz de Ricardo Diniz um líder e como?
3. Como é que Ricardo Diniz percebe a sua marca?

Através de uma revisão completa da literatura sobre os tópicos da Liderança e da Marca Pessoal, os dois capítulos seguintes focam-se na análise dos principais tópicos e conceitos que serão utilizados na construção do quadro conceptual desta pesquisa. Com base nos objetivos e questões de pesquisa claramente definidos e numa estrutura de pesquisa qualitativa, a metodologia da investigação será abordada no Capítulo 4 e os resultados da pesquisa serão discutidos no Capítulo 5, que é o capítulo final para concluir o presente estudo de investigação.

Capítulo 2 - Liderança

2.1. O que é Liderança?

No passado, títulos como “chefe”, “chefe de estado” e “comandante militar”, foram utilizados para diferenciar cidadãos e líderes comuns. A palavra “liderança” não foi usada até tempos muito recentes. Para entender claramente o conceito de “liderança”, é importante compreender várias definições de liderança e discutir as suas principais teorias. O termo “liderança” começou a ser utilizado apenas na primeira metade do século XIX. Isto é evidente nos textos desenvolvidos por Bass e Stogdill (1990):

“Although the Oxford English Dictionary (1933) noted the appearance of the word ‘leader’ in the English language as early as the year 1300, the word ‘leadership’ did not appear until the first half of the nineteenth century in writings about the political influence and control of British Parliament. And the word did not appear in most other modern languages until recent times” (Bass e Stogdill, 1990, pág. 11).

Hoje em dia, encontramos liderança em todos os lugares. Começando na área dos negócios e da política até construir uma carreira profissional com base na liderança falando em público e dando palestras, o tema da liderança é evidente em várias disciplinas. Na era das redes sociais, é possível assistir a grandes discursos dos grandes líderes no *Youtube* e seguir líderes conceituados em tempo real através do *Facebook*, *Twitter* e outros média sociais. Para obter uma melhor compreensão da liderança, é necessário analisar algumas definições fundamentais da mesma que serão discutidas na próxima secção.

2.2. Definições de Liderança: O que é que os líderes dizem?

Warren Bennis, é considerado um dos pioneiros dos estudos contemporâneos de liderança e cujos artigos também foram citados como parte desta pesquisa, definiu a liderança da seguinte forma: *“Leadership is the capacity to translate vision into reality”* - Warren Bennis (Kevin Kruse 2013). Embora seja importante citar investigadores chave de liderança, também é útil citar o que os principais líderes mundiais dizem sobre a liderança. Bill Gates, fundador da *Microsoft* e um dos maiores líderes empresariais e filantropos do mundo, disse o seguinte sobre liderança de acordo com um artigo publicado por Kevin Kruse (2013) na revista *Forbes*: *“As we look ahead into the next century, leaders will be those who empower others.”* – Bill Gates.

Continuando, as principais teorias da liderança são discutidas na secção a seguir.

2.3. Teorias da Liderança

Depois de ter discutido como a liderança é definida, três teorias-chave da liderança conhecidas por “A Teoria do Grande Homem”, “A Teoria dos Traços de Liderança” e “A Teoria Situacional da Liderança”, que estão relacionadas com o escopo desta pesquisa, serão discutidas abaixo.

2.3.1. A Teoria do Grande Homem

Teorizada pelo famoso escritor escocês Thomas Carlyle na década de 1840, a Teoria do Grande Homem é uma Teoria da Liderança que explica como grandes líderes e heróis ao longo da história foram aqueles que, através de sua inteligência, sabedoria, carisma ou habilidades políticas, conseguiram moldar a história. Isto é evidente nos trabalhos desenvolvidos por Bass e Stogdill (1990). “*Carlyle’s (1841) essay on heroes tended to reinforce the concept of the leader as a person who is endowed with unique qualities that capture the imagination of the masses*” (Bass e Stogdill, 1990, pág. 37). De uma forma mais simples, esta teoria sugere que apenas grandes homens, aqui “grandes homens” são descritos como aqueles que são dotados de determinadas qualidades únicas, podem tornar-se líderes. Críticos podem argumentar dizendo que existem líderes com falta de inteligência, sabedoria ou carisma, mas que acabam por tornar-se líderes poderosos, como por exemplo, Donald Trump. Na realidade, na nossa era, os líderes precisam de ser muito mais do que poderosos e carismáticos, os líderes precisam de estar sempre conscientes do que estão a dizer e do que estão a fazer porque estão constantemente a ser observados e ouvidos, mais do que nunca, na era dos média sociais.

2.3.2. A Teoria dos Traços de Liderança

A Teoria do Grande Homem tornou-se popular e influenciou muitos autores e comentadores. Francis Galton foi um dos autores que foi significativamente influenciado pelos trabalhos de Carlyle. No seu livro “*Hereditary Genius*”, Galton (1892) estudou os traços de homens de estado, homens literários, cientistas, poetas, músicos, pintores e até desportistas. De acordo com sua pesquisa, certos traços que os líderes têm são fixos, sendo esses traços encontrados em líderes extraordinários que moldam a história. Ao estudar traços Galton (1892), abordou o tema da raça, onde algumas das suas conclusões podem parecer altamente racistas nos dias de hoje. A seguinte frase é uma citação retirada de um dos textos escritos pelo autor sobre como as pessoas de raça negra eram comparadas com a raça anglo-saxônica: “*the average intellectual standard of the negro race is some two grades below our own*” (Galton, 1892, pág. 370).

Uma vez que a escravatura foi moldando as superpotências económicas do Ocidente ao fazerem uso de escravos negros, seria pouco provável encontrar algum traço de liderança nas diversas gerações de pessoas negras que foram literalmente escravizadas e ensinadas a ser consideradas inferiores desde o seu nascimento. Estudar este argumento mais a fundo não é o intuito da presente pesquisa e, nesse sentido, para os fins desta pesquisa, seria interessante perguntar quais são os traços que um líder deve possuir na era atual? Como é que os líderes de hoje se transformam em marcas pessoais? A Teoria dos Traços de Liderança continuou a dominar a pesquisa sobre liderança até à década de 1940 (Bass e Stogdill, 1990), até que a Teoria Situacional da Liderança foi desenvolvida. Esta teoria é discutida na secção a seguir.

2.3.3. Teoria Situacional da Liderança

O Modelo de Liderança Situacional foi criado por Paul Hersey e Ken Blanchard (1969), enquanto desenvolviam o livro “Management of Organizational Behavior”. Este modelo veio mostrar como um só estilo de liderança não poderia ser usado em vários tipos de situações. Dependendo do tipo de situação, certos níveis de liderança e gestão são necessários para os líderes. A disposição e a prontidão dos seus seguidores são importantes e, dependendo disso, os líderes podem fazer as seguintes quatro coisas para os seus funcionários ou seguidores:

1. direcionar
2. instruir
3. apoiar
4. delegar

O Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard será melhor explicado no esquema apresentado na Figura 1 abaixo. Este Modelo de Liderança Situacional é um modelo protegido por direitos de autor pertencentes ao “The Center for Leadership Studies”, que afirma que:

“The Situational Leadership Model is a timeless, repeatable framework for leaders to match their behaviours with the performance needs of the individual or group that they are attempting to influence.”⁴

Com base na relação entre líderes e seguidores, este modelo serve como uma estrutura para analisar cada situação com suporte no quanto um seguidor está pronto para realizar uma

⁴ Center For Leadership Studies Website: <https://www.situational.com/the-clis-difference/situational-leadership-what-we-do/>

tarefa ou objetivo definido e, com base no diagnóstico do líder, a quantidade necessária de “comportamento de relacionamento” e “comportamento de tarefa” é aplicada ao seguidor para apoiar as suas necessidades.

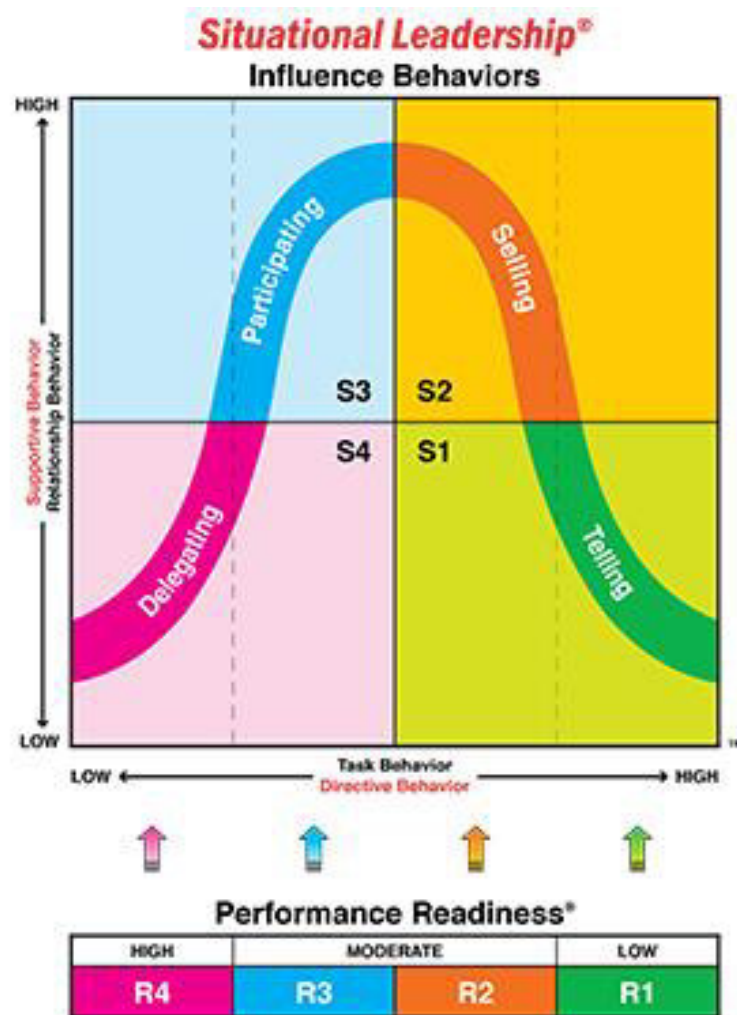


Figura 1: Modelo de Liderança Situacional. Fonte: *Center for Leadership Studies* www.situational.com

O eixo horizontal mostra o grau de “comportamento diretivo” que o líder precisa de expor aos seus seguidores - o comportamento diretivo refere-se à “comunicação unilateral” do líder ao seguidor. O eixo vertical indica o grau de “comportamento de apoio” que o líder precisa de apresentar aos seus seguidores, o “comportamento de apoio” refere-se à “comunicação bidirecional” entre o líder e o seguidor. A barra “Prontidão de desempenho” em baixo mostra os níveis nos quais os seguidores estão, por exemplo, o nível R1 indica um relativamente novo seguidor ou funcionário que precisa de alto comportamento diretivo e menos comportamento de apoio. À medida que o seguidor se familiariza com o ambiente de trabalho, passa para o nível R2 e exige alto “comportamento diretivo” e alto “comportamento de apoio” - um

funcionário típico que trabalha há alguns meses, mas que tem menos confiança é um bom exemplo desta etapa. No terceiro nível, R3, o seguidor precisa de menos comportamento diretivo, mas ainda precisa de um comportamento de apoio, por outras palavras, o seguidor já conhece bem o seu trabalho, mas deve estar em constante comunicação com o líder. Finalmente, o último nível é o R4, onde o próprio seguidor se torna um líder e o trabalho pode lhe ser delegado para que ele possa trabalhar de forma independente. Nesta etapa, o indivíduo requer baixo comportamento diretivo e baixo apoio.

Ao contrário da Teoria do Grande Homem e da Teoria dos Traços de Liderança, a Liderança Situacional oferece uma perspectiva mais alargada sobre como os líderes podem agir com base na situação em que se encontram. Este modelo oferece uma abordagem particular para cada caso de liderança, o que o torna mais realista em comparação com as outras duas teorias discutidas anteriormente. Ricardo Diniz não é apenas um navegador solitário, mas um empresário, um orador público e, em muitos aspetos, um embaixador da marca de Portugal, sendo portador da bandeira portuguesa e de símbolos carismáticos da cultura portuguesa. Evidentemente que Ricardo Diniz não só tem papéis diferentes na sua vida profissional como encara situações diferentes em cada um dos seus papéis, o que torna interessante descobrir como o mesmo enfrentou diversas situações em cada uma das suas facetas enquanto líder.

Neste ponto, uma base teórica já foi criada como parte desta pesquisa, abrindo caminho para examinar alguns dos principais estudos sobre liderança. Esses estudos serão discutidos na secção a seguir.

2.4. Estudos sobre Liderança

Estudos sobre liderança foram feitos em diferentes ângulos. Alguns estudos concentraram-se em certos contextos de liderança, enquanto outros abordaram a liderança usando uma abordagem multidisciplinar. James MacGregor Burns (1978) destacou a importância de estudar a liderança relacionando-a com outras disciplinas como psicologia, sociologia, história e ciência política; porque o mesmo acreditava que investigadores de liderança tendiam a concentrar-se principalmente na Ciência da Gestão. Burns examinou as causas e os efeitos de vários problemas relacionados com a liderança desde o século XVIII em Paris até às questões modernas da liderança dos nossos dias. Esta abordagem multidisciplinar é importante para compreender e avaliar um líder, uma vez que muitas vezes vemos que um líder também desempenha vários papéis diferentes, o que traz novamente o exemplo de Ricardo Diniz, o líder pesquisado aqui. Diniz não é apenas um empresário, um navegador solitário que

carrega a bandeira portuguesa e um orador público, mas também um autor. Fairholm (2004) também destacou a importância de ter uma abordagem baseada numa perspectiva ampla de forma a compreender e estudar a liderança, dada a complexidade do mundo pessoal e ambiente externo. Keohane (2005) também mencionou que os traços ou qualidades da liderança diferem de acordo com o contexto em que o líder está inserido, enquanto alguns traços de liderança podem ser identificados, existem igualmente alguns traços mais contextuais. Keohane argumentou que a forma como percebemos um líder é de grande importância. Uma vez que os líderes provêm de diferentes tipos de situações e configurações, os líderes realmente não podem ser generalizados. Estes estudos concentraram-se muito em destacar a importância de contextos e situações e, ao fazê-lo, reforçaram a importância de usar a teoria da Liderança Situacional no estudo de líderes.

Bennis (1984) estudou liderança a partir de duas abordagens diferentes. Uma das suas abordagens focou-se mais nos líderes, enquanto a outra abordagem concentrou-se nas técnicas. Inicialmente, o autor abordou o estudo da liderança, examinando o que os líderes fazem, ou seja, a liderança deriva do trabalho dos líderes e são os líderes que definem a Liderança. Na sua segunda abordagem, Bennis (1984) estudou a liderança concentrando-se nas técnicas de liderança, ao contrário de estudar apenas quem é um líder, aqui a questão colocada foi “o que é liderança?”. Estas duas abordagens também podem ser relacionadas com Ricardo Diniz porque levantam questões importantes como o que ele faz que o torna um líder e se há algumas técnicas ou padrões que ele segue que o tornam num líder?

A liderança pode às vezes ser vista de uma perspectiva organizacional ou regencial. Muitas vezes, o tamanho da organização pode ajudar-nos a determinar o tipo de líder. Nas pequenas organizações, é habitual encontrar líderes únicos ou um pequeno grupo de líderes que trabalham em conjunto, enquanto em organizações mais complexas, o poder é geralmente concentrado no centro da organização (Keohane, 2005). Outros investigadores criaram distinções entre liderança e gestão. Por exemplo, Pat C Hoy (1992) analisou a liderança através do contexto das forças armadas e afirmou que aqueles que seguem os líderes estão preparados para sacrificar qualquer coisa, incluindo as suas próprias vidas, por causa do seu país. Citando uma pequena parte do artigo do presente autor: “*A leader has to be able to get people to do willingly and cheerfully what he wants them to do*” (Hoy 1992, pág. 437).

É interessante estudar a dedicação dos líderes quando estes estão a desenvolver algo para o seu próprio país. O patriotismo certamente tem uma forte ligação com a liderança. Assim

sendo, pode ser aliciante encontrar uma conexão com o papel de navegador solitário de Ricardo Diniz, já que o mesmo carregou a Bandeira Portuguesa nas suas diversas viagens, e estas expedições foram feitas levando em consideração diversos riscos. Pat C Hoy (1992) também analisou a forma como os líderes falharam usando como contexto o fracasso do Exército dos Estados Unidos durante a Guerra do Vietname e destacando aqui as diferenças entre liderança e gestão. A escolha de se mover para uma abordagem de liderança focada em gestão foi o que levou à queda do Exército dos EUA durante a Guerra do Vietname. Tomando o exemplo do papel de Ricardo Diniz como navegador solitário, na sua perspectiva, enquanto alguns traços de liderança focada em gestão podem ser importantes para reunir os recursos necessários para as suas viagens, por exemplo, conectando-se com patrocinadores e outros parceiros, gerir e organizar recursos desempenham um papel fundamental nele como um líder? Seria interessante descobrir. Poderá ser necessário algum “carisma” ou “poder” adicional em líderes como Ricardo Diniz para que estes consigam que as pessoas façam o que eles querem que elas façam, pode ser uma abordagem de autogerir tudo, ou pode optar-se por delegar a gerentes em quem se confie enquanto líderes, estas são questões-chave a serem abordadas.

Bennis (1993) fez um tipo diferente de comparação entre liderança e gestão, dizendo que a gestão é sobre “*doing the work correctly*”, enquanto a liderança está preocupada com “*selecting the right things programs, policies, values, goals etc.*”. Uma comparação pode ser feita com esta visão e com a visão de Ricardo Diniz enquanto líder. Quer se trate de uma das suas viagens para os vastos oceanos, quer se trate da sua participação num evento como orador, Ricardo Diniz deve precisar de algum grau de liderança focada em gestão e ter as coisas feitas de forma “correta”. Em adição, os objetivos e valores que ele escolhe, os programas e as políticas em que ele trabalha, tudo em conjunto o define como o tipo de líder que ele é.

Alguns estudos também foram feitos em literatura dedicada a estudar liderança. Fairholm (1998) com base na sua análise de literatura académica nos últimos 100 anos mostrou cinco tipos diferentes de liderança conhecidos por *Leadership Mindsets*. Estes são: “Liderança como Gestão Científica” (*Leadership as Scientific Management*), “Liderança como Gestão de Excelência” (*Leadership as Excellence Management*), “Liderança como uma “Atividade de Deslocamento de Valores” (*Leadership as a Values Displacement Activity*), “Liderança como Cultura de Confiança” (*Leadership as Trust Culture*) e “Liderança Espiritual da Alma Inteira” (*Whole-soul Spiritual Leadership*). Tudo isto será discutido com mais detalhes na próxima secção. Fairholm (1998) afirmou que a gestão e a liderança podem ser distinguidas ao verificar

se as ações são mensuráveis ou não. Argumentou ainda que a Liderança não poderia ser contada, medida ou programada, e como alternativa disse que a Liderança é sobre “Liderar”.

2.5. Tipos de Liderança

No seu artigo, “*Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart*”, Fairholm (1998) categoriza cinco tipos de Liderança, *Mindsets*, analisando o trabalho de pesquisa acadêmica nos últimos 100 anos. Estes cinco *mindsets* podem ser relevantes para estudar Ricardo Diniz como líder e pode igualmente ser oportuno descobrir quais são os *mindsets* mais relevantes para o mesmo.

1. **Liderança como Gestão Científica** (*Leadership as Scientific Management*) - Aqui, o foco encontra-se na melhor forma de como os gerentes podem promover a produtividade dos funcionários. No caso de Ricardo Diniz, que é um líder em mais do que uma dimensão, embora possa não trabalhar diretamente com os seus próprios funcionários, este pode liderar várias equipas simultaneamente. Além disso, quando ele vai a um evento como orador ou como *coach*, encontra-se provavelmente a promover a produtividade daqueles que seguem os seus discursos.
2. **Liderança como Gestão de Excelência** (*Leadership as Excellence Management*) - Aqui, o foco é a melhoria contínua. Liderança significa manter a excelência e isso é feito através da promoção contínua da excelência. O que é que isto significa para Ricardo Diniz? Por exemplo, pode estar relacionado com contínuo melhoramento enquanto líder e alcançar os objetivos desejados. Nos próximos capítulos, vamos-nos debruçar como Ricardo Diniz trabalha na sua melhoria contínua como líder.
3. **Liderança como uma “Atividade de Deslocamento de Valores”** (*Leadership as a Values Displacement Activity*) – Trata-se de como a gestão de objetivos pode ser alcançada através de valores partilhados entre o líder e os seus seguidores. Quais são os valores que Ricardo Diniz tenta partilhar com os seus seguidores?
4. **Liderança como Cultura de Confiança** (*Leadership as Trust Culture*) – A confiança mútua entre o líder e o seguidor está no centro deste conceito. Qual é o grau de confiança que existe entre Ricardo Diniz e os seus seguidores, como é visível? Estas questões podem ser interessantes para o presente estudo.
5. **Liderança Espiritual da Alma Inteira** (*Whole-soul Spiritual Leadership*) - Trata-se de valorizar e manter uma cultura de confiança. As experiências de um líder de acordo com este conceito, tocam ou influenciam os seus seguidores tanto a nível profissional como pessoal.

Juntamente com estes cinco *Mindsets* destacados por Fairholm (1998), também pode ser interessante ter uma abordagem baseada na perspectiva sustentada nas complexidades encontradas no mundo pessoal e no ambiente externo, conforme pesquisado por Fairholm (2004). Isto também será relevante para o caso de Ricardo Diniz.

2.6. O que é que os líderes fazem?

Tudo o que um líder faz, seja positivo ou negativo, é avaliado por um amplo grupo de indivíduos. Na era da comunicação através dos média sociais, a extensão da “partilha” das atividades de um líder é feita em grandes proporções. Pode ser um “Tweet” publicado por um líder no *Twitter*, ou um vídeo onde se esqueceu de apertar a mão a uma pessoa importante durante uma reunião pública, todas as ações de um líder, sejam boas ou más, estão a ser observadas e partilhadas por outras pessoas. Lee Cockerell, ex-vice-presidente executivo das operações da *Walt Disney World Resort*, no seu livro “Magia - Estratégias de Liderança na Disney”, menciona uma série de fatores humanos que são importantes para uma boa liderança. “*Tal como os pais, cujas palavras e ações são lições para os seus filhos, os líderes têm de criar um modelo para o comportamento apropriado para qualquer momento. Quer gostemos, quer não, estamos sempre a ser observados e avaliados e estamos sempre a ensinar*” (Cockerell 2008, pág. 205).

Sendo assim, como é que os líderes podem fazer coisas positivas de forma consistente? Eles podem fazê-lo desenvolvendo uma personagem forte. A parte do desenvolvimento de uma personagem forte tem como base os valores fundamentais de um indivíduo, e a forma como este consegue comunicar esses valores e visão através de ações claras (Cockerell, 2008).

2.6.1. Dar voz aos outros

Para compreender o caso de um líder, é fulcral descobrir o que os líderes realmente fazem. Keohane (2005) falou sobre a importância das *Atividades da Liderança* observando o que os líderes fazem. Todas essas atividades podem ter algo em comum com as atividades de Ricardo Diniz no seu trabalho como empresário, navegador solitário, orador público, autor e *coach*. Líderes precisam de tomar decisões, ouvir, utilizar recursos, resolver problemas, seguir caminhos que desejam seguir, influenciar as pessoas que têm capacidade para apoiar, antecipar o futuro e dar voz a visões. Por exemplo, como empresário, Ricardo Diniz precisa de reunir e utilizar recursos, bem como tomar decisões importantes. Como navegador e aventureiro, Diniz precisa de influenciar as pessoas que têm capacidade para o apoiar, por exemplo, patrocinadores, média e outras entidades. Como orador motivacional e *coach*, Ricardo Diniz

precisa dar voz às suas visões, mas também dar voz aos seus seguidores. Noutras palavras, também é importante para os líderes ouvir. Se quiser persuadir o seu público e seguidores como líder, ser um bom ouvinte é de grande importância:

“Yet a leader will surely fail if she falls in love with the sound of her own voice. Leaders must also listen carefully to other people and try to understand their hopes and dreams as they determine what should best be done and how to do it. Leaders should be sensitive to various forms of communication in order to give voice to these realities in different ways for people of different backgrounds” (Keohane, 2005, pág. 712).

Tal como a Keohane, Lee Cockerell também enfatizou a importância de não se autocentrar. Cockerell focou-se na ideia de que a inclusão é importante para uma boa liderança, argumentando que dar importância às pessoas faz com que elas sintam que são importantes o que conduz a outros resultados positivos, por exemplo, menos absentismo.

“(...) primeiro, e mais importante, princípio de liderança: a inclusão. (...) termos criado uma envolvente que acolhia Membros do Elenco de qualquer cultura, religião, género, raça, etnia, condição física ou orientação sexual.” (Cockerell, 2008, pág. 43).

Além da importância da inclusão, é igualmente importante não se concentrar em si mesmo, mas nos outros:

“Vi, por exemplo, que os grandes líderes estão concentrados nos outros, não neles próprios. Contratam as pessoas certas, formam-nas, confiam nelas, respeitam-nas, ouvem-nas e asseguram-se de que estão do lado delas sempre que é necessário.” (Cockerell, 2008, pág. 37).

2.6.2. Reconhecimento, antecipação do futuro e Coragem

Lee Cockerell destacou a importância de apreciar constantemente os outros, comparando-o com um recurso gratuito; por outras palavras, é como “queimar combustível gratuito”:

“Apreciação, reconhecimento e encorajamento: ARE. Juntos, produzem um combustível gratuito e totalmente sustentável, que gera autoconfiança e auto-estima, que melhora consideravelmente o desempenho individual e da equipa e que mantém a empresa a funcionar bem e equilibradamente.”(Cockerell, 2008, pág. 170).

Para Ricardo Diniz, estas qualidades podem ser relevantes em vários aspetos. Como empreendedor, é importante que o mesmo aprecie constantemente o quão bem a sua equipa atua, bem como identificar lacunas e abordá-las. O seu papel de orador público também pode reforçar a qualidade de apreciar e encorajar os outros e a sua essência enquanto verdadeiro líder também pode ser evidente aqui.

Entre outros, dois traços muito relevantes dos líderes são antecipar o futuro e a coragem. Prever o que pode acontecer no futuro é importante para um líder, pois pode prepará-lo para calcular os riscos e mudanças no ambiente operacional e tomar as ações necessárias antecipadamente. Dada a alta probabilidade de riscos que podem ser enfrentados como um viajante que atravessa oceanos pelo mundo, Ricardo Diniz, como navegador e aventureiro, deve ter a qualidade “Coragem” Citando Keohane (2005):

“Courage is another virtue that is important to successful leadership. Leaders demonstrate courage in several ways: Being able to make tough decisions and stick to them even when the heat is on; being willing to stand up for something the leader believes in; and having the inner strength of conviction to face the loneliness that sometimes comes with holding power. One of the most important challenges a leader can face is knowing when to sacrifice her own ambitions in order to protect the organization” (Keohane, 2005, pág. 713).

2.6.3. Nunca pare de aprender

No artigo *“Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart”*, Fairholm (1998), um dos cinco tipos da Liderança *Mindsets* discutidos anteriormente foi descrito como “Liderança como Gestão de Excelência” (*Leadership as Excellence Management*). Noutras palavras, significa a melhoria contínua. Liderança significa manter a excelência e isso é feito ao “levar a excelência para a frente”. Uma grande parte da melhoria contínua, é adaptar-se às mudanças num ambiente em rápida mudança, e isso é feito aprendendo continuamente. Lee Cockerell também destacou a importância de manter o processo de aprendizagem ativo a tempo inteiro. No final, é o que leva o sucesso dos líderes para a frente.

“Em tempos de mudanças drásticas, quem está em aprendizagem herdará o futuro. Os que já aprenderam sentem-se normalmente preparados para viverem num mundo que já não existe”. Por outras palavras, os melhores líderes têm de estar em constante aprendizagem toda a vida.” (Cockerell, 2008, pág. 187).

2.7. Liderança e Empreendedorismo

Nesta secção, vamos abordar a relação existente entre a liderança e o empreendedorismo de acordo com pesquisas anteriores. Num artigo de revisão de Robert P. Vecchio (2003) com o título: “Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads”, discute-se como é necessário definir a liderança com referência a diferentes configurações ou contextos, e também em termos de ações tomadas por indivíduos em contextos particulares. Essas ações podem ser uma tentativa para influenciar outras pessoas ou um esforço para explorar oportunidades. Citando o seu artigo:

“Entrepreneurship needs to be defined with reference to a setting or context (e.g., start-up firms) and in terms of actions taken by an individual within such a specific setting. These actions fall under two broad headings: attempts at influencing others and exploiting opportunities. Efforts to influence others and gain advantage from opportunities can be justifiably aligned with the established areas of leadership and interpersonal influence. Hence, the essence of entrepreneurship’s potential uniqueness stems from its focus on small-business ownership or firm start-up. Of course, this represents merely a narrow, specific context for studying the manifestation of social influence”, (Vecchio 2003, pág. 303-304).

No caso de Ricardo Diniz, será interesse *major* contextualizar o seu papel de empreendedor de vários ângulos. A marca pessoal de “Ricardo Diniz”, se vista da perspectiva de pequenas empresas ou pequenas organizações, pode ser considerada como uma atividade empreendedora, através do seu *website* e média sociais, não apenas as histórias e notícias das suas expedições e atividades partilhadas com pessoas de todo o mundo, mas também o seu *slogan* “Fé Paz Amor” e o *merchandize* que está disponível, desde *T-shirts* de marca até aos livros, são contextos interessantes onde o papel de Ricardo Diniz como empreendedor pode ser visto. Para além de gerir a sua marca pessoal, toda e qualquer iniciativa, por exemplo, as inúmeras expedições que frequenta ou a ALMA Portugal - uma iniciativa que visa homenagear Portugal e os portugueses e, ao gerar trabalho em Portugal, celebrar e homenagear a rica cultura e história de Portugal e apoiar projetos portugueses de valor nas artes, desporto e sociedade. Embora, na maioria das hipóteses, nenhuma das suas iniciativas vise à obtenção de lucro, as mesmas são iniciativas que exigem uma forte liderança e contribuição empreendedora e, definitivamente, há muito a aprender com a liderança e empreendedorismo de Ricardo Diniz nesses contextos.

Vecchio (2003), no seu artigo de revisão académica, também diferenciou duas correntes académicas diferentes de pesquisa: “Características empreendedoras” e “Taxas empreendedoras”. A pesquisa de características ou traços empreendedores foca-se nas diferenças individuais de empreendedores, estes podem incluir dimensões de personalidade e impulso psicológico como explicações de atividades empreendedoras, enquanto a pesquisa da taxa empreendedora estuda influências contextuais tais como condições económicas, inovação, etc. Assim sendo, iremos também examinar o contexto de Ricardo Diniz como empreendedor a partir desses contextos.

2.7.1. Empreendedorismo e liderança: Qualidades que os Líderes devem possuir

Nesta parte, as qualidades que são importantes para o empreendedorismo e a liderança são discutidas. As cinco primeiras qualidades discutidas são baseadas em pesquisas académicas, catalogadas sob o nome “Cinco Grandes Empreendedores”, as quais foram

inumeradas por Vecchio (2003) no seu artigo: *Entrepreneurship and Leadership: Common Trends and Common Threads*. Seguidamente, são discutidas cinco qualidades essenciais da liderança, de acordo com Todd Warren, ex-funcionário da *Microsoft* e professor de Empreendedorismo na *Northwestern University* (EUA).

Vecchio (2003), com base em vários estudos sobre empreendedorismo e liderança, inventariou as seguintes qualidades:

1. **Propensão ao risco** — basicamente refere-se à intuição dos líderes de tomar decisões que podem levar a altos ganhos com o risco de grandes perdas, a qualidade de estar propenso a assumir riscos é o que torna os empreendedores diferentes.
2. **Necessidade de realização** — empreendedores e aqueles que lideram pequenas e grandes organizações possuem uma vontade de alcançar, são ambiciosos e fortemente motivados para obter resultados positivos.
3. **Necessidade de autonomia** — a autonomia é uma necessidade essencial para os empresários, citando Vecchio: *“As with need for achievement, need for autonomy has often been assumed to be related to entrepreneurial motivation”* (Vecchio 2003, pág. 303).
4. **Autoeficácia** — quando uma pessoa acredita na sua habilidade de ser bem-sucedida no que está a fazer.

“People who are comparatively high on the dimensions of entrepreneurial self-efficacy should perceive more opportunities in a given situation, while people who are low on self-efficacy should perceive more costs and risks. People who are higher on self-efficacy should also feel more competent to cope with perceived obstacles and should anticipate more positive outcomes.” (Vecchio 2003, pág. 303)

5. **Locus de controlo** — relacionado com o tópico, “Autoeficácia”, o *Locus* de controlo é um conceito mais amplo, mais independente da autoeficácia específica de uma pessoa. De acordo com um artigo de Ethan Hale (2012) na revista de negócios *Fast Company*, o termo “locus of control” criado por Julian B. Rotter em 1954, refere-se ao quanto os indivíduos acreditam que podem controlar eventos que os afetam. Vecchio (2003) comentou que mais pesquisas precisam de ser feitas sobre o tópico de “locus de controlo” e empreendedorismo, já que a pesquisa existente não leva a nenhum conceito conclusivo.

Juntamente com um olhar mais atento aos conceitos-chave de empreendedorismo e liderança baseados em pesquisas académicas anteriores, discutidos acima, também é útil ver a perspectiva de Todd Warren, ex-funcionário da *Microsoft* e professor de Empreendedorismo.

De acordo com um artigo publicado na revista *Forbes* por Todd Warren (2012), existem cinco qualidades essenciais que os empresários idealmente possuem, são elas:

1. **Visão e insatisfação com o presente** – Para que a mudança ocorra, os líderes empresariais precisam de estar insatisfeitos com o presente, devem ter uma visão do que querem ver e devem poder definir claramente os passos necessários para avançar em direção a essa visão.
2. **Conhecer e tirar proveito das suas vantagens injustas** – Um líder empreendedor concentrar-se-ia sempre nos seus pontos fortes, o que significa cozinhar um prato usando ingredientes que já se tem, em vez de cozinhar um prato que requer ingredientes que é preciso ir ao supermercado comprar para o cozinhar.
3. **A capacidade de levar as pessoas a bordo e aumentar a visão** – Ser um empreendedor significa definitivamente estar no centro de gerir todos os tipos de recursos, e os recursos humanos são um dos mais críticos entre esses recursos. Identificar talentos, identificar gerentes de talentos, tudo faz parte do jogo.
4. **Flexibilidade para se adaptar, abertura para *feedback* e capacidade de aprender** – A mudança é inevitável, encontrar-se ansioso para mudar e estar aberto ao *feedback* é importante para os líderes, e é igualmente relevante tornar a “aprendizagem” um processo contínuo.
5. **Persistência e execução** – Não importa quantas vezes falhem, os líderes empreendedores precisam de perseverar e trabalhar em direção às suas visões e objetivos.

2.7.2. Empreendedorismo e Liderança: o contexto de Ricardo Diniz quando visto a partir de fluxos alternativos de pesquisa

Vecchio (2003), depois de analisar uma série de literatura sobre empreendedorismo e liderança, inventariou quatro tópicos diferentes que foram negligenciados nessa área de pesquisa. Estes incluem, “Seguidores” e “Inteligência Social e Capital Social”, entre outros que são relevantes.

Seguidores – refere-se à capacidade de inspirar e motivar os subordinados. Os seguidores que trabalham para um empreendedor ou fundador têm mais chances de ter um contato mais interpessoal com o líder — no caso de Ricardo Diniz, enquanto a maioria dos seus seguidores não trabalha sob ele e, embora a perspectiva não seja do ponto de vista comercial

ou organizacional, o facto de Diniz ser capaz de motivar e guiar grandes audiências através das suas conferências e palestras é altamente relevante nesse contexto.

Inteligência Social e Capital Social – Inteligência Social é basicamente a capacidade de ler e adaptar-se ao contexto da vida quotidiana, o Raciocínio Analítico é sobre a capacidade de resolução de problemas e Criatividade referindo-se ao uso da experiência de forma a estimular a percepção. Vecchio (2003) mencionou o Modelo Triacrico de Sternberg (1988), que tem três componentes: Inteligência Social, Raciocínio Analítico e Criatividade. Todos estes três diferentes componentes são relevantes quando vistos da perspectiva dos líderes.

Várias outras capacidades sociais foram mencionadas por Vecchio (2003), incluindo “Eficácia na persuasão”, “Adaptabilidade social” (a capacidade de se ajustar a uma série de situações sociais com uma variedade de indivíduos) e “Gestão de impressões” (proficiência em induzir reações positivas nos outros, reforçando a própria aparência e imagem). Em linhas gerais, estas habilidades ajudam a acumular “capital social”, que é definido da seguinte forma:

“Social Capital is defined as the actual and potential resources that individuals gain from knowing others, being included in social networks, and possessing a positive reputation. All things being equal, entrepreneurs with greater social capital should be more successful relative to other entrepreneurs.” (Vecchio 2003, pág.318)

Isto é altamente relevante no estudo da marca pessoal de Ricardo Diniz. Definitivamente, uma forte pretensão ou *background* para as suas capacidades de liderança e para as suas capacidades de empreendedorismo, é o facto de que ele é abundante com seu Capital Social - será interessante investigar este assunto posteriormente.

2.8. Psicologia e Liderança Motivacional

A motivação pode ser fundamental para líderes de sucesso, mas as implicações são diferentes para a automotivação e para a motivação dos outros. No artigo, “Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers”, Ilies, Judge e Wagner (2006) explicam que, no nível psicológico mais básico, para sobreviver, as pessoas são motivadas ao verem recompensas e ao evitarem ameaças. A motivação para ver as recompensas foi descrita como “mecanismo de abordagem” e a motivação para evitar ameaças foi descrita como “mecanismos de evitação”. Ilies, Judge e Wagner (2006) usaram a Teoria da Sensibilidade ao Reforço de Gray (1981) utilizando a suposição de que as pessoas que experimentam emoções positivas, chamadas de “afeto”, são motivadas a realizar “comportamentos de abordagem” (comportamentos de motivação para encontrar recompensas) e aqueles que experimentam emoções negativas são motivados na direção dos

“comportamentos de evitação”. Usando esta suposição juntamente com a revisão de conceitos e teorias relevantes, Ilies, Judge e Wagner (2006) propuseram que líderes carismáticos induzem experiências emocionais positivas nos seus seguidores através de mecanismos afetivos e mecanismos cognitivos (relacionados a raciocínio ou avaliação, por exemplo, a visão do líder) para explicar a conexão entre liderança carismática e transformacional e motivação seguidora. Isto é melhor explicado no Modelo Conceitual da Influência da Liderança Transformacional no Comportamento Motivado por Seguidores no diagrama abaixo:

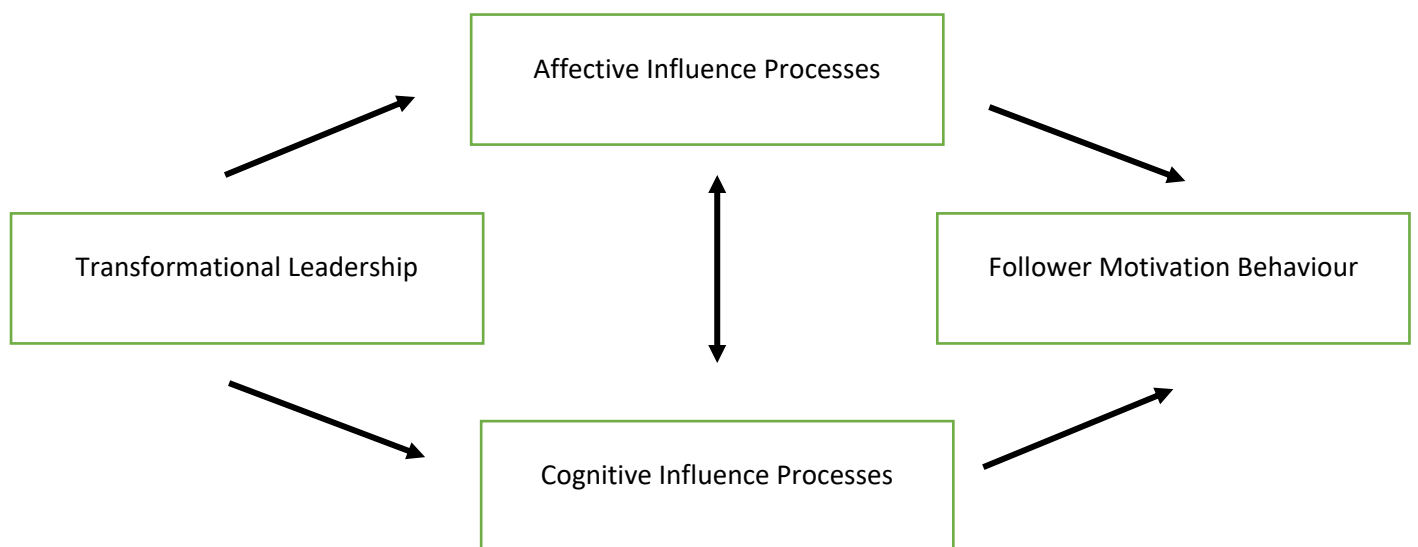


Figura 2: Modelo Conceitual da Influência da Liderança Transformacional no Comportamento Motivado por Seguidores. Fonte: Ilies, Judge e Wagner (2006)

No modelo acima, pode ser observado que, através do uso de processos de influência afetivos e cognitivos, os líderes transformacionais podem influenciar o comportamento dos seguidores. Será interessante usar esse modelo para compreender o caso de Ricardo Diniz, que entre os seus vários papéis é um palestrante motivacional muito procurado. Além disso, iremos investigar como Diniz aborda o problema de se motivar a si mesmo e motivar os outros. Dado que várias empresas, instituições de ensino, bem como palestras e conferências independentes o apresentam como palestrante, pode haver diferentes contextos associados à motivação dos seguidores e estas são áreas que são de interesse para a presente pesquisa.

Capítulo 3 - Marca Pessoal

3.1. Introdução

Este capítulo foca-se no tema da marca, “Marca Pessoal”, para ser mais precisa, mas antes de aprofundar o tema da marca pessoal, é útil identificar o campo de onde ela vem. Segundo Mitsuru Higuchi Yanaze, da Universidade de São Paulo, em linhas gerais, o campo da Comunicação e *Marketing* tem três aspetos:

1. Comunicação Administrativa
2. Comunicação Institucional
3. Comunicação Persuasiva ou Metodológica

Numa das suas lições em vídeo encontradas no *Youtube*, Yanaze (2009) diz:

“Mas na verdade a comunicação tem um papel fundamental para a organização. Ela é efetivamente um investimento. Quando nós falamos em comunicação, então falamos nos três ângulos de comunicação: a Comunicação Administrativa, a Comunicação Institucional e a Comunicação Metodológica. Hoje quando falamos em comunicação integrada precisamos de levar em consideração que a empresa deve trabalhar adequadamente esses três ângulos.” (Yanaze 2009, Lição em vídeo do *Youtube*⁵ 0:40)

Embora estas três diferentes subcategorias de comunicação e *marketing* possam ser significativas para as marcas ou corporações, o campo da Marca Pessoal concentra-se mais na marca de pessoas individuais, e pode ser relevante em todos os três estágios mencionados por Yanaze (2009). Considerando o caso da Comunicação Institucional, a imagem e a reputação da organização não dependem apenas das atividades da organização, mas também da marca pessoal dos seus líderes. Por exemplo, de acordo com um relatório publicado por Julia Carrie Wong no *The Guardian* em junho de 2017, o CEO do *Uber*, Travis Kalanick, deixou o cargo de CEO da empresa⁶ devido a vários escândalos que o rodeavam incluindo uma publicação de *blog* descrevendo as práticas de discriminação de género e assédio sexual no local de trabalho publicadas por um ex-funcionário. Isto foi seguido por muitos funcionários que se tinham demitido ou tinham sido despedidos e posteriormente as suas recomendações foram integradas de forma a melhorar os notórios valores culturais da empresa. Travis Kalanick já se encontrava a sofrer com a perda de reputação devido a um vídeo viral, onde Kalanick foi visto a discutir com um motorista do *Uber* dentro de um carro, e também o seu papel como conselheiro do

⁵Diálogo ABERJE Universidade com Prof. Dr. Mitsuru Yanaze

<https://www.youtube.com/watch?v=15JYdPp-ZSo>

⁶ <https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/20/uber-ceo-travis-kalanick-resigns>

Conselho Consultivo Económico de Donald Trump, cargo que deixou de desempenhar, foi prejudicial para a sua reputação. A mesma empresa pode ser utilizada como exemplo usando o mesmo relatório publicado pelo *The Guardian*, para dar um exemplo de fracasso na Comunicação Administrativa, o processo de disseminar as atividades de marketing e de comunicação de uma organização. Eric Alexander, presidente dos negócios da *Uber Asia Pacific*, esteve envolvido no tratamento incorreto dos registos médicos de uma vítima de violação e foi despedido (Wong, 2017). Da mesma forma, a Comunicação Persuasiva ou Metodológica, que se concentra em promover e persuadir os consumidores a usar o produto ou serviço de uma empresa, também pode ser influenciada pela Marca Pessoal. Por exemplo, todas as vezes que a *Apple* apresentava um novo produto, seria o seu lendário CEO, Steve Jobs, a apresentá-lo ao mundo, hoje, Tim Cook faz o mesmo – ambos são líderes com marcas pessoais fortes.

Assim, juntamente com recursos como finanças e infraestruturas, que são críticos para qualquer tipo de negócio, seja uma pequena empresa ou uma grande empresa, os recursos humanos são recursos igualmente importantes e a Marca Pessoal é uma parte fundamental, especialmente para os líderes. Enquanto a maioria das pessoas se concentra na marca do produto, alguns autores destacaram a necessidade de identificar as pessoas de uma organização como a marca; em suma, são eles que administram a empresa e mantêm viva a marca da empresa. Lee Cockerell, ex-vice-presidente executivo das operações da *Walt Disney World Resort*, no seu livro “Magia. Estratégias de Liderança na Disney”, descreveu como realmente via as “pessoas” de uma organização como a marca:

“No início da minha carreira julgava que uma marca forte era o elemento mais importante de qualquer organização. Muitas pessoas identificavam uma marca com base num produto, ou um logótipo, porém, rapidamente descobri que, na realidade, as nossas pessoas é que são a nossa marca. Independentemente da qualidade dos nossos produtos e serviços, não podemos alcançar a verdadeira excelência se não atrairmos pessoas ótimas, desenvolvermos pessoas ótimas e mantivermos as pessoas ótimas.” (Cockerell 2008, pág. 85).

Embora este tipo de analogia fale sobre “pessoas” no plural, como uma marca, pode ser interessante estudar como um indivíduo pode ser igualmente visto como uma marca. Num artigo publicado no *Journal, Management Communication*, Lair, Sullivan e Cheney (2005) explicaram como a marca pessoal abriu as carreiras das pessoas para serem marcas completas que poderiam incluir uma promessa de marca e até mesmo um slogan para o sucesso:

“Within the personal branding movement, people and their careers are marketed as brands complete with promises of performance, specialized designs and tag lines for success” (Lair et al. 2005, pág. 308).

Lair et al. (2005) também designaram uma série de livros e contribuições dos seus autores sobre livros desde os primórdios, muito antes da “Marca Pessoal” se tornar um termo popular. Esses livros e guias foram direcionados para a promoção de “autoajuda”, embora não mencionassem o termo “marca pessoal”, tiveram uma grande relevância neste tema. Estes livros incluem, “How to Win Friends and Influence People” escrito por Dale Carnegie em 1936 e “Seven Habits for Highly Effective People” escrito por Steven R Covey em 1989. Após a introdução do conceito de Marca Pessoal pelo “guru” da administração Tom Peters num artigo que ele escreveu na *Fast Company Magazine* em 1997, houve uma mudança do antigo conceito de “autoajuda” ou “autoaperfeiçoamento” para “*self-packaging*”, o que noutras palavras significa, não se focar apenas nas habilidades de uma pessoa, mas sim concentrar-se mais em como essas habilidades são apresentadas, marcadas e comercializadas, sendo exatamente este o foco de estudo deste capítulo.

Neste capítulo, o foco está na “marca pessoal”, o que é, quais são os usos da marca pessoal, os benefícios da marca pessoal, a relação entre marca pessoal e liderança e empreendedorismo, e o uso dos média sociais na manutenção de uma marca pessoal.

3.2. O que é a Marca Pessoal?

Marketing pessoal ou marca pessoal é um tema que tem vindo a ser menos pesquisado na literatura académica (Shepherd 2005). Hoje em dia, ouvimos uma série de termos que giram em torno da ideia de “Marca Pessoal”, por exemplo, *Executive Branding*, *Self-branding*, *Self-Marketing*, *Personal Marketing*, e a lista continua.

As pessoas estão a começar a perceber a importância de se promoverem e de descobrirem o que é único sobre elas. Seja no ambiente de trabalho que se querem destacar dos seus colegas, ou se querem ter o melhor perfil social no mercado de trabalho, na rede de negócios, ou mesmo no cenário político, as pessoas estão a começar a encontrar a necessidade de procurarem uma marca em si próprias. Portanto, é importante perguntar: o que é marca pessoal e como é que a ideia de marca pessoal é vista no mundo académico e no mundo real.

No livro “Principles of Marketing”, Kotler, Wong, Saunders e Armstrong (2005) destacaram o âmbito do marketing em várias “entidades comercializáveis”, incluindo organizações, pessoas, lugares e ideias. Noutras palavras, os autores argumentaram que, assim

como os produtos, organizações, lugares e ideias são comercializados, as pessoas também podem ser comercializadas. O termo usado por Kotler et al. (2005) foi “Person Marketing”:

“People can also be thought of as products. Person Marketing consists of activities undertaken to create, maintain or change attitudes or behaviour towards particular people” (Kotler et al., 2005, pág. 543).

Olhar para as pessoas como “entidades comercializáveis” pode ser interessante a partir de vários ângulos: compreender a marca pessoal de uma pessoa, compreender determinados comportamentos que são únicos sobre uma pessoa que podem ajudar a pessoa a ser diferente dos outros e como esses aspetos únicos de uma pessoa são comunicados. À medida que a discussão avança cada vez mais em direção à ideia de “Marca Pessoal”, também é importante pensar sobre a pergunta: De onde surgiu o termo “Marca Pessoal”?

O termo “Marca Pessoal” foi mencionado pela primeira vez por Tom Peters num artigo da famosa revista de gestão *Fast Company*, onde ele escreveu:

“We are CEOs of our own companies: Me Incorporated. To be in business today, our most important job is to be head marketer for the brand called YOU” (Peters 1997, pág.83)

O que significa ser *head marketer* da marca “You”? É semelhante ao conceito mencionado por Kotler et al. (2005) referente aos produtos, também as pessoas podem ser comercializadas. Mas como é que é feito? A secção a seguir discute os usos da marca pessoal e do marketing pessoal.

3.3. Usos da Marca Pessoal ou Marketing Pessoal

Para quem se encontra à procura de emprego, o marketing pessoal é sobre candidatos que se fazem conhecer no mercado de trabalho. No contexto académico, o marketing pessoal é promovido por especialistas vocacionais para ajudar os alunos a encontrar emprego, e essa prática também está presente nas agências de recrutamento (Shepherd 2005). Aprender a promover a marca chamada “You” que Tom Peters (1997) destacou é algo que os alunos costumam encontrar em *workshops* de “promoção de carreira” e “promoção de empregos”, exatamente como as agências de recrutamento ajudam os profissionais a se prepararem para empregos como candidatos “excepcionais”. Por outras palavras, a marca pessoal e o marketing pessoal, de qualquer das formas que as pessoas gostam de pensar sobre este tema, ou de chamá-lo, hoje, estão a começar a crescer como uma forma de negócio, Shepherd 2005. Uma simples pesquisa no *Google* com as palavras-chave “personal branding coach” fornece os resultados de

inúmeros técnicos que são treinadores profissionais, que ajudam as pessoas a construir e nutrir as suas marcas pessoais.

Num artigo publicado na *Entrepreneur Magazine*, uma revista americana com foco em empreendedorismo, gestão de pequenos negócios e negócios, Andrew Medal (2017) lista dez especialistas em marca pessoal e recomenda que os leitores os sigam. Com base neste artigo, alguns dos mais influentes especialistas em marca pessoal dos últimos tempos, incluindo Leonard Kim, que é regularmente apresentado em publicações como *Fox News*, *Fortune* e *Forbes*, chega a ter um curso abrangente a partir do qual é possível aprender sobre todos os seus segredos para a marca pessoal (Medal, 2017).

“Person Marketing”, como Kotler et al. (2005) descreveram, é usado por todos os tipos de pessoas, começando por políticos para obter votos, artistas e personalidades desportivas para se promoverem, por todos os tipos de profissionais, incluindo médicos, advogados etc. para aumentarem os seus negócios. Alguns autores pensaram na necessidade de distinguir os conceitos de marca pessoal e marketing pessoal.

Por exemplo, Shepard (2005) argumentou que o marketing pessoal é mais inclinado para uma abordagem orientada para o cliente, ou seja, os indivíduos são frequentemente encorajados a adquirir habilidades que são popularmente necessárias no mercado, por exemplo, boa apresentação e habilidades de comunicação, conhecimentos informáticos etc. O que não é o caso da marca pessoal, pois os defensores e promotores da marca pessoal encorajam as pessoas a não mudar, mas a serem únicas nos seus próprios meios.

Claramente, há um conflito em como o marketing pessoal e a marca pessoal são vistos, isto é evidente na seguinte citação:

“On the one hand, individuals are expected to respond to consumers in line with the marketing principle, but on the other hand they are advised to construct a ‘truthful’ brand image rooted in their unique set of attributes and attitudes” (Shephard, 2005 pág. 593).

Lair et al. (2005) mencionaram como as estratégias de autopromoção não são novas no mundo dos negócios e como a marca pessoal pode ser vista como um movimento: o movimento da Marca pessoal torna o *branding* mais valioso, já que *branding* não é apenas uma tática de gestão, é também uma ideologia que pode ser muito útil para influenciar o “senso de si próprio” para cada indivíduo.

3.4. Benefícios da Marca Pessoal

Segundo Kotler et al., (2005) as marcas investem milhões de euros para se relacionarem com celebridades porque criar essas ligações é útil para as marcas atingirem os seus objetivos:

“brands such as TAG Heuer, Adidas, Nike, Coca-Cola and others have invested millions of euros to link themselves with celebrities” (Kotler et al., 2005, pág. 543).

De acordo com o *Serial Entrepreneur and Digital Strategist*, Andrew Medal (2017), colaborador regular da *Entrepreneur Magazine*, as pessoas que constroem as suas marcas pessoais são únicas e destacam-se. Esta singularidade de crescimento de uma marca pessoal ajuda na construção de uma prova social, que conseqüentemente os ajuda a ganhar a confiança dos clientes.

3.5. Métodos da Marca Pessoal

Embora a Marca Pessoal não esteja limitada aos esforços feitos pelos candidatos a se identificarem melhor para serem diferentes dos outros no competitivo mercado de trabalho, as práticas de marca pessoal podem ser claramente encontradas no sector de entrada no mercado de trabalho. Segundo Lair et al. (2005), os indivíduos usam os mesmos conceitos de desenvolvimento de produto e promoção de produto para se comercializarem quando se candidatam a empregos. Num artigo intitulado “Marketing the product called “YOU” publicado no *Canadian Manager*, Perera (2013) focou-se na marca pessoal do ponto de vista do candidato, mostrando como o conhecimento da promoção da marca pessoal pode ajudar as pessoas a posicionarem-se para se destacarem de outros candidatos competitivos e como uma automarca pode ser útil para aumentar a chance de ser contratado.

Perera (2013) destacou os principais componentes do desenvolvimento de uma marca pessoal, e estes são os seguintes:

- Descobrir-se a si próprio
- Definir e construir a sua marca
- Desenvolver os seus recursos e construir uma rede
- Fazer do marketing a sua própria marca

Perera (2013) também destacou a utilidade de fazer uma análise de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* - SWOT). No caso dos pontos fortes, os indivíduos devem destacar os seus talentos e habilidades, os empregadores de hoje, juntamente com outras proficiências gerais, procuram

candidatos com capacidades flexíveis, como flexibilidade, formação de equipas, liderança e capacidade de colaboração. Os Pontos Fracos na análise SWOT devem incluir uma análise do plano de ação de um indivíduo para melhorar as áreas de fraqueza. Oportunidades e Ameaças são igualmente importantes do ponto de vista da Marca Pessoal e, portanto, precisam de ser igualmente identificadas.

3.6. O Modelo da Marca Pessoal

Dentro das diversas discussões sobre os métodos da Marca Pessoal, é de extrema importância estudar o mais importante Modelo da Marca Pessoal, pois este pode ajudar-nos a compreender o tema desta pesquisa, a Marca Pessoal de Ricardo Diniz.

Embora a maioria das pessoas não esteja ciente, de acordo com Rampersad (2009), todos os indivíduos têm uma marca pessoal, e é importante ter o controlo da marca pessoal, pois esta ajuda as pessoas a crescerem como profissionais excecionais. Quando a ideia de Marca Pessoal de Tom Peters (1997) surgiu através das suas famosas publicações na *Management Magazine*, *Fast Company*, o autor explicou que a importância do *branding* precisava de ser entendida por todos, fosse qual fosse a idade, posição ou negócio. O mesmo explicou ainda como os indivíduos são os CEO's das suas próprias empresas e que o próprio marketing como marca pessoal significa não apenas pensar em promover, mas também em recompensar-se. No livro "Authentic Personal Branding: A New Blueprint for Building and Aligning a Powerful Leadership Brand", Rampersad (2009) criou um Modelo que ajuda a explicar como o processo de Marca Pessoal pode ocorrer de uma forma autêntica.

O Modelo Autêntico da Marca Pessoal de Rampersad (2009) é basicamente um Modelo com quatro etapas que são discutidas em detalhes abaixo:

1. O primeiro passo do modelo é definir e formular a ambição pessoal - a ambição pessoal é o ponto de partida da marca pessoal de uma pessoa. Se prestarmos atenção aos famosos líderes mundiais, veremos que todos eles tiveram um sonho claramente definido. Por exemplo, no caso de Bill Gates, o seu sonho era ver um computador pessoal na secretária de cada casa. Da mesma forma, o sonho de Einstein era muito simples, mas claramente definido, "Compreender o universo". Finalmente, o sonho claramente definido da *Walt Disney* era tornar a vida agradável. Quão simples são estes sonhos? Quão claros são? A etapa fundamental do Modelo de Rampersad é, portanto, definir claramente os sonhos de forma simples, usando quatro perspetivas: "Interna", "Externa", "Financeira" e "Conhecimento e Aprendizagem". Qual é o

sonho da pessoa (Interna), que impacto trará para os outros (Externa), qual será o custo de implementá-lo (Financeira) e quais as implicações do conhecimento que este possui (Conhecimento e Aprendizagem).

- Na segunda etapa, o Modelo da Marca Pessoal desenvolvido por Rampersad (2009), a ideia é formular e desenvolver uma Identidade de Marca Pessoal que seja não apenas sustentável e forte, mas também autêntica, consistente e memorável. Uma das partes mais importantes deste segundo passo é conduzir uma análise SWOT (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças) da pessoa. A análise SWOT ajuda a desenvolver e formular o estilo de vida pessoal, mais especificamente, ajuda a desenvolver os objetivos de marca de uma pessoa. Como mostra a Figura 3 em baixo, na segunda etapa do Modelo Autêntico da Marca Pessoal de Rampersad (2009), é importante ter as quatro perspectivas em mente: “Interna”, “Externa”, “Financeira” e “Conhecimento e Aprendizagem” enquanto conduzimos a análise dos Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças (SWOT) de uma pessoa.

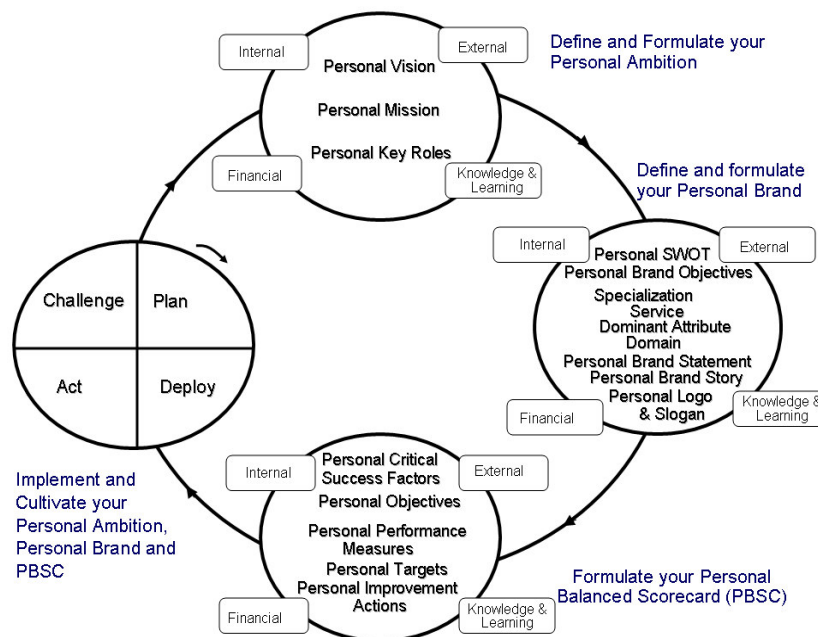


Figura 3: *The second stage of the Authentic Personal Branding Model* (Rampersad 2009, pág.

68)

- A terceira etapa do Modelo Autêntico da Marca Pessoal de Rampersad (2009) é a formulação do *Personal Balanced Scorecard* (PBSC) com base na ambição pessoal de uma pessoa e nos Objetivos Pessoais da Marca. É importante monitorizar o desempenho ao longo do tempo e o PBSC ajuda a fazê-lo criando uma lista de

“Personal Critical Success Factors, Personal Measures and Personal Improvement Actions”, que são definidos de acordo com a Ambição Pessoal e os Objetivos Pessoais. Este *Personal Balanced Scorecard* é crucial para monitorizar o progresso que está a ser feito e para visualizar se uma pessoa está no caminho certo ou não, com base nas suas Ambições Pessoais. O PBSC será usado na fase de implementação, o que será discutido no próximo ponto.

4. A quarta e última etapa do Modelo Autêntico da Marca Pessoal de Rampersad (2009) é um ciclo contínuo: Planear - Implantar - Agir - Desafio. Este é basicamente a fase de implementação do Modelo Autêntico da Marca Pessoal, e é aqui que uma pessoa cultiva a sua Ambição Pessoal, Marca Pessoal e o *Personal Balanced Scorecard*.

O Modelo Autêntico da Marca Pessoal de Rampersad (2009) pode ser uma ferramenta útil para estudar a Marca Pessoal de um empreendedor ou líder. Os quatro passos deste modelo estão relacionados entre si e o processo é como uma “roda”. Uma vez que o modelo é concluído, terminando um círculo, este regressa à própria raiz da Marca Pessoal, ou seja, Ambições Pessoais, Metas, Visões etc. o que significa que o modelo visa a melhoria contínua da Marca Pessoal. Esta ideia de melhoria contínua não é apenas muito crucial, mas também muito semelhante à ideia de melhoria contínua do *branding* e do marketing de marcas em geral. No próximo capítulo, será curioso ver como este modelo pode ser útil no estudo da marca Ricardo Diniz, já que a sua marca pessoal está associada a várias coisas.

3.7. Marca Pessoal: a ligação com o Empreendedorismo

A palavra “empreendedorismo” tornou-se uma palavra chave na década de 1980, du Gay (1996), e originalmente o “empreendedorismo” focava-se em pequenos empreendimentos que eram lançados por pessoas criativas e com recursos que os geriam agressivamente para alcançar certos objetivos. De acordo com du Gay (1996) a nossa vida pode ser reinventada como um empreendimento e como este será gerido depende da linguagem do empreendedorismo. Este tipo de comparação de indivíduos sendo vistos como empreendimentos ou empresas está muito de acordo com a ideia do conceito de Tom Peters (1997), mencionado anteriormente, em que o indivíduo pode ser imaginado como a própria marca.

Para o propósito desta pesquisa, será relevante descobrir como a marca pessoal de Ricardo Diniz pode ser vista como um “empreendimento”. Ricardo Diniz, como mencionado

anteriormente desempenha diversos papéis, ele pode ser visto como um navegador solitário, um orador público, um escritor e, claro, como um empreendedor. No entanto, em todos os seus diferentes papéis, uma coisa é comum, o nome da marca pessoal, Ricardo Diniz, e de certa forma, Ricardo Diniz também pode ser visto como um empreendedor solo ou “solopreneur”. Como uma empresa ou marca de produto ou serviço, Ricardo Diniz tem uma visão, uma missão, metas e objetivos. Diniz precisa de recursos, incluindo recursos financeiros para alcançar ou realizar os seus objetivos, seja uma viagem ou qualquer outro projeto. Por vezes, ter apenas patrocinadores pode não ser suficiente, e é útil criar parcerias com várias outras organizações e marcas que têm uma oportunidade de benefício para ambas as partes, uma grande parte na gestão de soluções para as necessidades específicas da marca Ricardo Diniz, é a criação de parcerias. Outro aspeto importante do empreendedorismo em geral, que é comum aqui, é a comunicação e o marketing. Assim como os produtos e serviços precisam de ter comunicações e marketing bem planeados, o mesmo acontece com uma marca pessoal. A marca de Ricardo Diniz não é nova neste conceito e mantém-se atualizada com uma comunicação e marketing muito forte através do marketing *online* e *offline*. Uma análise detalhada da comunicação e do marketing *online* de Ricardo Diniz será abordada no próximo capítulo, que será usado como coleção de dados secundários. Ao falar em conteúdo *online*, é importante analisar a conexão entre marca pessoal e média digitais, o que será brevemente discutido na secção abaixo.

3.8. Marca Pessoal *Online*

De acordo com Rampersad (2009), na era *online*, virtual e individual de hoje, é muito importante ter uma Marca Pessoal forte. Se um indivíduo quiser saber mais sobre a reputação da sua marca pessoal *online*, poderá apenas pesquisar o seu nome no *Google*. Para além de ter um perfil pessoal num *website*, os média sociais desempenham um grande papel na marca pessoal *online*. Seja por meio do *Twitter*, *Facebook* ou *LinkedIn*, ou de qualquer outra rede social, estas são formas de os líderes atualizarem constantemente os seus seguidores, conversarem com os seus seguidores e aumentarem o seu público, mantendo uma reputação *online*.

No artigo da *Harvard Business Review* “What’s Your Personal Social Media Strategy?”, Dutta (2010) explicou como é importante que os líderes de hoje adotem os média sociais por três razões específicas:

1. Liderança e *branding* - Como a maioria das redes dos média sociais é gratuita, Dutta (2010) descreveu esta oportunidade de *branding* como uma plataforma de baixo custo onde as pessoas podem construir as suas marcas pessoais comunicando o que fazem no seu dia-a-dia, o que são enquanto indivíduo, tanto dentro como fora da sua empresa.
2. Envolvimento – os média sociais permitem que os líderes se conectem e conversem com colegas, funcionários, clientes e um público mais alargado em geral.
3. Aprendizagem - Falar com um público significa obter *feedback*, e o *feedback* é uma ótima fonte de aprendizagem, esta aprendizagem pode ser útil para o líder e para a marca pessoal em questão.

Sem dúvida, os três pontos destacados por Dutta (2010) têm importantes implicações para este estudo sobre Ricardo Diniz. Será interessante estudar se, e se sim, como Ricardo Diniz usa os média sociais e outros média digitais para manter e desenvolver a sua própria marca pessoal.

Dutta (2010) destacou ainda como alguém pode formular o seu próprio plano de média sociais fazendo as seguintes perguntas:

1. Os seus objetivos são pessoais, profissionais ou ambos? – O tipo de conteúdo que alguém está a publicar nos média sociais, o tom de voz, o tipo de mensagem, todas estas coisas dependem do objetivo principal. Para tentar desenvolver uma marca pessoal forte, os objetivos privados e profissionais podem ser vistos como prestáveis e úteis. Por exemplo, no caso das viagens de Ricardo Diniz, em muitos casos, o mesmo tem muitos papéis e muitos objetivos – Por vezes Diniz pode ser visto como um orador público, e outras vezes parte para expedições. Será interessante descobrir quais as suas motivações por trás de empreendimentos tão aventureiros em que ele carrega a bandeira portuguesa. No próximo capítulo, estas questões serão analisadas com mais detalhe.
2. O público que procura é público ou privado? – Quaisquer atividades que sejam feitas para moldar uma Marca Pessoal, são feitas tendo em mente um determinado público-alvo, quem se enquadra no público-alvo de uma pessoa? Pode ser muito vantajoso estudar estas questões na perspetiva de Ricardo Diniz.
3. Quais os recursos que são necessários para implementar a sua estratégia de média sociais? Na idade atual, com tanta variedade no tipo de conteúdo que circula *online* em vários média sociais, tornou-se um desafio produzir e publicar bons conteúdos. Como pode ser publicado gratuitamente, a quantidade de conteúdo na *Internet* é infinita,

portanto, para chamar a atenção das pessoas, é necessário produzir um bom conteúdo em que as pessoas possam confiar. Manter presença nos média sociais significa criar e publicar conteúdo na forma de textos, imagens, vídeos e, na perspectiva de hoje, “histórias”. Estes conteúdos precisam de ser publicados e as conversas precisam ser feitas com os seguidores. Todo o processo de manter uma presença nos média sociais requer recursos e a identificação desses recursos é a chave na implementação da estratégia dos média sociais de um indivíduo.

3.9. Conclusão

Neste capítulo, foram abordados vários tópicos importantes que ajudaram a criar uma base para o estudo de caso da Marca Pessoal de Ricardo Diniz. A discussão inicial deste capítulo foi principalmente sobre o que a marca pessoal realmente é. Em seguida, alguns usos da marca pessoal foram destacados e estes foram seguidos por alguns métodos de marca pessoal e pelo “Modelo da Marca Pessoal”. Após esta secção foi discutida a conexão entre marca pessoal e empreendedorismo, seguida por uma discussão importante e altamente relevante sobre a Marca Pessoal *Online*. No próximo capítulo, os elementos-chave deste capítulo sobre Marca Pessoal e o capítulo anterior sobre Liderança serão usados para fazer o Projeto de Pesquisa para este estudo sobre Ricardo Diniz.

Capítulo 4 - Metodologia

4.1. Introdução

Em primeiro lugar, é importante justificar o porquê de uma abordagem qualitativa estar a ser utilizada para o estudo da “Marca Ricardo Diniz”. Primeiramente, o contexto do que está a ser estudado aqui é ideal para uma pesquisa qualitativa. Para ser mais precisa, “Ricardo Diniz” é uma “marca pessoal” e ao contrário de marcas de produtos e serviços para os quais dados quantitativos em termos de dados do consumidor, dados de vendas e dados financeiros, entre outros, podem estar disponíveis, e também para os quais a análise quantitativa pode ser mais apropriada, a realização de um estudo sobre o caso da marca pessoal de Ricardo Diniz requer uma análise aprofundada na forma de um desenho de pesquisa qualitativa bem estruturado, dada a singularidade do tipo de marca que ele é.

“Qualitative researchers typically study a relatively small number of individuals or situations and preserve the individuality of each of these in their analyses, rather than collecting data from large samples and aggregating the data across individuals or situations. Thus they are able to understand how events, actions and meanings are shaped by the unique circumstances in which these occur” (Maxwell 2012, page 221).

No livro, “Qualitative Research Practice – A Guide for Social Science Students and Researchers”, Ritchie, Lewis, Nicholls and Ormston (2014) explicam como um bom estudo de pesquisa deve incluir um propósito claro e ter uma coerência entre os objetivos da pesquisa, as questões de pesquisa e as abordagens propostas, para que os dados gerados sejam significativos e relevantes. Maxwell (2012) também destacou a importância de definir claramente os objetivos no caso de um projeto de pesquisa qualitativa dizendo como os objetivos ajudam no planeamento, condução e justificação da pesquisa, bem como abordar as “ameaças de validade” que devem ser justificadas. Utilizando o modelo interativo de desenho de pesquisa qualitativa, desenvolvido por Maxwell (2012), este capítulo começa com a revisão de objetivos que foram destacados inicialmente no capítulo introdutório desta investigação, seguido pela criação de um quadro conceitual baseado nas duas áreas principais da teoria e da revisão da literatura, que são “Liderança” (discutida no Capítulo 2) e “Marca Pessoal” (discutida no Capítulo 3). Isto é seguido pelo destaque das questões de pesquisa, que são baseadas nas questões iniciais de pesquisa apontadas no capítulo introdutório. Pode-se notar que, com base nas discussões de teorias e conceitos discutidos sobre Liderança no Capítulo 2 e Marca Pessoal no Capítulo 3, em relação ao caso da Marca Pessoal de Ricardo Diniz, neste capítulo, as questões de pesquisa são mais refinadas em comparação com as hipóteses iniciais subjacentes e ideias preliminares que foram sugeridas no capítulo introdutório. Finalmente, os métodos de coleção de dados são discutidos, seguidos pela seção final sobre os fatores de validade deste estudo.

4.2. Modelo Interativo de Pesquisa de Maxwell

O Modelo Interativo de Pesquisa de Maxwell (2012) é usado para o projeto geral de pesquisa deste estudo. De acordo com Maxwell, enquanto os modelos tradicionais de desenho de pesquisa agem como guias prescritivos organizando tarefas numa ordem ideal, o Modelo Interativo de Pesquisa de Maxwell mantém a Questão de Pesquisa no centro do foco e, portanto, permite que os outros componentes do modelo, que são: Objetivos, Estrutura Conceitual, Métodos e Validade, possam interagir com as Questões de Pesquisa. A relação destes cinco componentes pode ser melhor compreendida observando a visão diagramática do modelo abaixo:

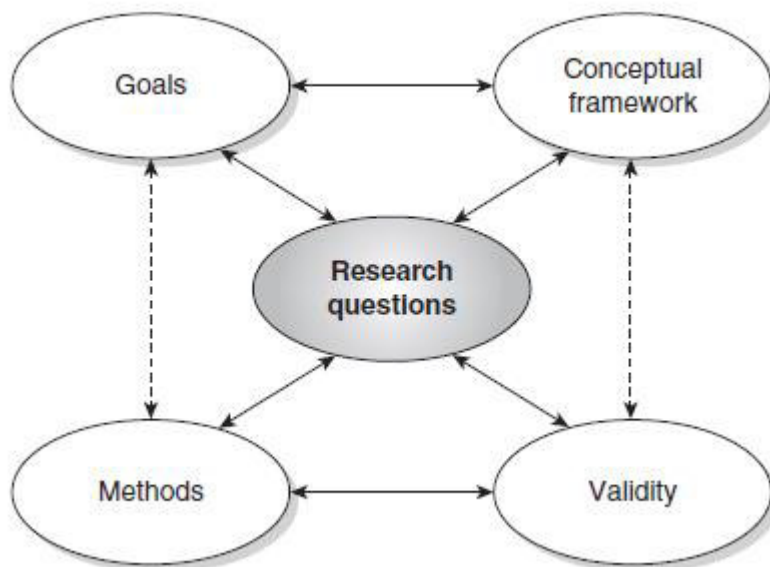


Figura 4: *An Interactive Model of Research Design*. Fonte: *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, by J. A. Maxwell, 2005. Copyright by SAGE.

Na figura 4, triângulos de relacionamentos podem ser vistos entre os componentes do desenho da pesquisa. Por exemplo, o triângulo superior mostra a relação entre os objetivos, a estrutura conceitual e as questões de pesquisa. Os objetivos do projeto de pesquisa devem incorporar as teorias e conceitos atuais de Liderança e Marca Pessoal, da mesma forma, as questões de pesquisa também devem refletir sobre os objetivos, bem como as atuais teorias e conceitos relevantes. Da mesma maneira, o triângulo abaixo mostra a importância de alinhar os métodos de pesquisa e pontos de validade com as questões de pesquisa. Nas secções seguintes, cada um destes componentes é discutido com a finalidade de construir a estrutura de pesquisa para o estudo da marca pessoal de Ricardo Diniz.

4.3. Objetivos: Por que é que este estudo está a ser realizado?

De acordo com Maxwell (2012), os objetivos ajudam a tornar as decisões do projeto de pesquisa melhores para que o estudo “valha a pena ser feito” e, em segundo lugar, os objetivos ajudam a “justificar” o estudo da pesquisa. Maxwell (2012) distingue três tipos de objetivos: Objetivos Pessoais, Objetivos Práticos e Objetivos Intelectuais.

No caso desta pesquisa, objetivos pessoais moldaram a escolha deste tema de forma inicial e gradual, por meio de uma revisão de diversas literaturas, uma missão para explorar e entender a marca Ricardo Diniz iniciou-se. Com base neste objetivo pessoal inicial, que, conforme descrito mais simplesmente no capítulo introdutório, bem como com base na direção da pesquisa dos capítulos anteriores, os Objetivos Práticos e os Objetivos de Pesquisa são definidos da seguinte maneira:

Maxwell (2012) destaca cinco áreas importantes que são relevantes e úteis na definição dos objetivos intelectuais sendo estes: Compreender o significado para os participantes do estudo, compreender o contexto do estudo, identificar fenômenos e influências imprevisíveis, compreender o processo pelo qual eventos e ações ocorrem e desenvolver explicações causais.

Usando uma abordagem qualitativa e uma estratégia aberta, as cinco categorias de objetivos intelectuais de Maxwell (2012) ajudaram a moldar os objetivos desta investigação:

Objetivo 1: Compreender o que é a marca Ricardo Diniz, o que ela significa, e como foi criada com base em dados secundários, ou seja, publicações, conteúdos dos *websites* e conteúdos dos média sociais, e entender o que a marca Ricardo Diniz é da própria pessoa Ricardo Diniz.

Objetivo 2: Entender o contexto da marca Ricardo Diniz. Ao contrário de produtos e serviços comerciais que dependem de muito marketing e de iniciativas promocionais, o contexto aqui é único, onde a marca pessoal de um navegador solitário e aventureiro, com presumivelmente pouca ou nenhuma motivação financeira ou lucrativa está a ser estudada.

Objetivo 3: Ter uma abordagem exploratória na colheita de dados de fontes primárias e secundárias.

Objetivo 4: Compreender o processo pelo qual a marca Ricardo Diniz se desenvolveu e como a marca é cultivada.

Objetivo 5: Desenvolver explicações causais utilizando os processos e mecanismos da marca Ricardo Diniz.

4.3.1. Objetivos Práticos

Segundo Maxwell (2012), os dados qualitativos têm a vantagem de extrair resultados altamente detalhados, o que não é geralmente o caso em dados quantitativos:

“Although quantitative data may have greater credibility for some goals and audiences, the specific detail and personal immediacy of qualitative data can lead to the greater influence of the latter in other situations”, -Maxwell (2012, page 222)

Ao focar esta vantagem do desenho de pesquisa qualitativa, o principal objetivo prático desta pesquisa é o seguinte:

Objetivo: Gerar resultados confiáveis a partir dos resultados e, assim, sugerir relações causais e teorias, se aplicável, bem como indicar áreas em que pesquisas adicionais possam ser conduzidas.

4.4. Estrutura Conceitual

O quadro conceptual desta dissertação baseia-se nos conceitos, teorias que abrangem as duas grandes áreas, “Liderança” (do capítulo 2) e “Marca pessoal” (abordada no capítulo 3). Para estudar a marca de Ricardo Diniz, é importante não apenas cobrir o *background* conceitual de conceitos e modelos da Marca Pessoal, mas também cobrir áreas que sejam relevantes para os seus diversos papéis, incluindo *life coach*, empreendedor, navegador solitário e claro, um ícone e líder. Com base na estrutura conceitual, as questões da entrevista de Ricardo Diniz serão, portanto, divididas em três seções, Liderança, Marca Pessoal e Pesquisa Narrativa sobre Ricardo Diniz.

4.4.1. Pesquisa narrativa - o paradigma da pesquisa qualitativa para estudar a marca Ricardo Diniz

De acordo com Maxwell (2012), é útil usar um paradigma estabelecido porque ajuda a construir uma abordagem coerente e bem desenvolvida para conduzir pesquisas, um dos exemplos dados por Maxwell, é a Pesquisa Narrativa. De acordo com Clandinin and Connelly (2000), Pesquisa Narrativa (também conhecida como investigação narrativa) é um método de pesquisa que usa textos, por exemplo, histórias, autobiografias, diários, cartas, conversas, entrevistas, histórias familiares, fotografias e experiência de vida, como as unidades de análise para pesquisar e compreender o modo como as pessoas criam sentido nas suas vidas como

narrativas. Ao estudar a Marca Ricardo Diniz, e considerando o contexto do estudo da sua marca, a Pesquisa Narrativa está no centro da criação da estrutura conceitual que levará ao fortalecimento e à execução do projeto de pesquisa desta investigação. Juntamente com diversos campos de estudos, como ciência cognitiva, estudos de sociologia e educação, entre outros, a Pesquisa Narrativa tem sido também amplamente utilizada para áreas relacionadas a negócios, incluindo Estudos Organizacionais (Snowden, 2010).

Estudar textos existentes sobre a vida, atividades e realizações de Ricardo Diniz em livros, fotografias, entrevistas, vídeos e outros conteúdos encontrados *online* será de grande relevância na formação do desenho da pesquisa. De acordo com Rampersad (2009), na era *online*, virtual e individual de hoje, é muito importante ter uma Marca Pessoal forte. Neste caso, o conteúdo encontrado sobre o perfil pessoal de Ricardo Diniz no seu *website*, bem como os seus média sociais, terão um papel importante na formação da base conceitual das perguntas a lhe serem colocadas.

Mantendo a pesquisa narrativa no centro, a estrutura conceitual para esta pesquisa é fortalecida por conceitos-chave com foco nas duas áreas, “Liderança” e “Marca Pessoal”, que são discutidas nas seções seguintes.

4.4.2. Conceitos de Liderança

Em primeiro lugar, as três principais teorias de liderança que foram discutidas no Capítulo 2 - “A Teoria do Grande Homem”, “A Teoria dos Traços de Liderança” e “Modelo da Liderança Situacional” - serão usadas na estrutura conceitual referente à área mais ampla da Liderança. Isto será seguido por tipos de *mindsets* da liderança. Fairholm (1998), no seu artigo “Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart”, categorizou cinco tipos de *Mindsets* de Liderança, como Liderança como Gestão Científica, Liderança como Gestão de Excelência, Liderança como uma “Atividade de Deslocamento de Valores” e Liderança como uma Cultura de Confiança. Embora tenha sido feita uma discussão geral no Capítulo 2 sobre estes *mindsets*, estas mentalidades de liderança serão incluídas na estrutura conceitual para examinar quais as conexões que podem existir na liderança de Ricardo Diniz. Em seguida, serão exploradas as ligações entre as Atividades de Liderança (também discutidas elaboradamente no Capítulo 2) e Ricardo Diniz. Finalmente, devido ao papel de Ricardo Diniz como empreendedor e *coach* de vida, os pontos de discussão focados em Liderança e Empreendedorismo juntamente com Liderança Motivacional também são adicionados na primeira parte do quadro conceitual que se foca na “Liderança”.

4.4.3. Conceitos de Marca Pessoal

No Capítulo 3, foi discutido como a Marca Pessoal é sobre incentivar as pessoas a não mudarem, mas a serem únicas à sua própria maneira. Este é o ponto de partida da parte “Marca Pessoal” da estrutura conceitual deste estudo. No entanto, a parte principal da estrutura conceitual é o Modelo Autêntico da Marca Pessoal de Rampersad (2009), que basicamente tem quatro etapas: Ambição Pessoal, Identidade Pessoal da Marca, PBSC (*Personal Balanced Scorecard*) e Implementação da Ambição Pessoal, Marca Pessoal e PBSC.

Combinando as três partes principais da estrutura conceitual, uma representação diagramática da estrutura conceitual é mostrada abaixo. Pode ser visto que a pesquisa narrativa de conteúdo existente de Ricardo Diniz está no núcleo da estrutura, o que é apoiado pelos conceitos-chave da liderança e da Marca Pessoal. Posto isto, as Questões de Pesquisa são claras, abrindo caminho para uma estrutura de colheita de dados bem planeada e estruturada (dados primários).

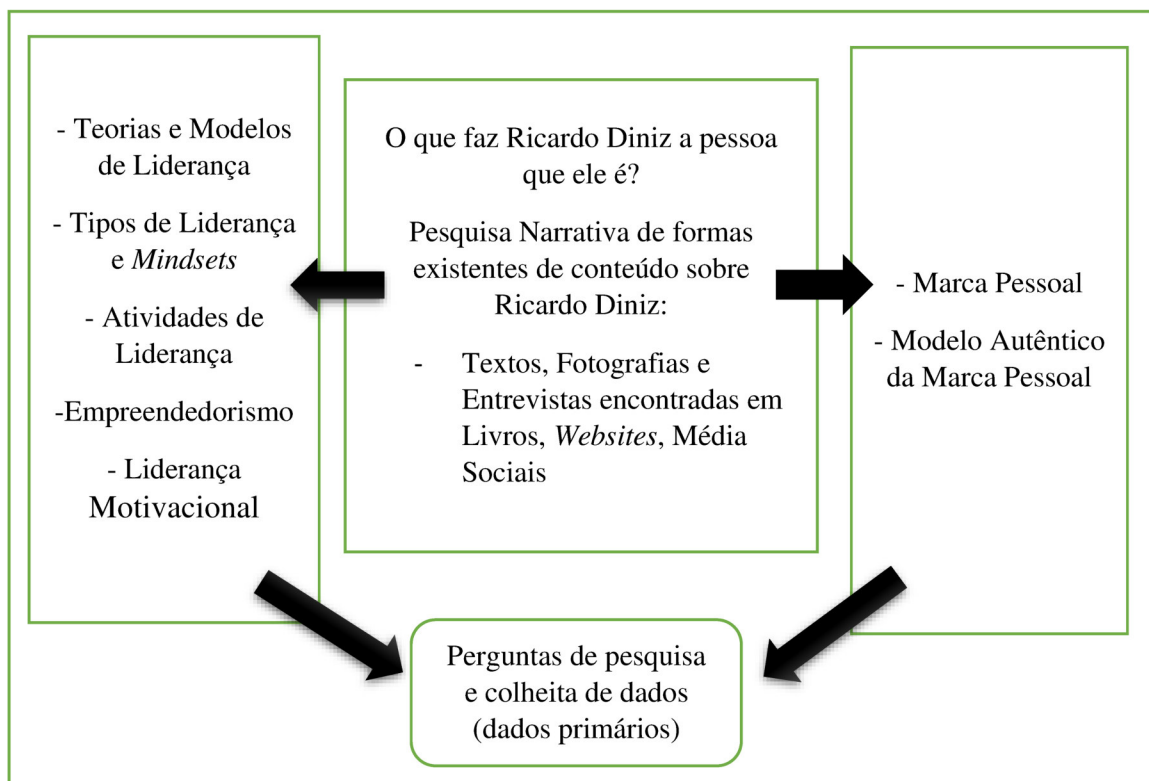


Figura 5: A estrutura conceitual para estudar a Marca de Ricardo Diniz

4.5. Questões de Pesquisa

As questões de pesquisa deste estudo são cruciais no sentido de que estas são úteis para nos concentrarmos nas principais áreas de pesquisa da investigação, orientando-nos durante

todas as etapas críticas da pesquisa. Seguem-se as questões de pesquisa para estudar a marca de Ricardo Diniz:

1. Quais são os fatores que levaram Ricardo Diniz a ser a pessoa que ele é e como é que os fatores o influenciaram?
2. O que faz de Ricardo Diniz um líder e como?
3. Como é que Ricardo Diniz entende a sua própria marca?

As perguntas são de natureza ampla e, portanto, serão seguidas por perguntas muito mais detalhadas, vinculando e abordando literatura e referências relevantes.

4.6. Métodos

De acordo com Maxwell (2012), uma das coisas mais importantes na concepção de um estudo qualitativo é o grau em que os métodos são pré-estruturados. Num extremo está a “abordagem de colheita de dados estruturados”, que é mais apropriada para a comparabilidade de dados de várias fontes, o que auxilia os investigadores a fazerem perguntas “variadas” que ajudam a explicar as diferenças entre as coisas. O outro extremo é a abordagem não estruturada, que é mais apropriada para estudar um fenómeno particular em que o foco é tentar aprender processos e os seus resultados (Maxwell, 2012). No caso desta pesquisa, é necessário ter algo intermediário - uma abordagem semiestruturada. Enquanto as entrevistas formais seguem um formato muito fixo, as entrevistas semiestruturadas são capazes de extrair resultados de conversação devido ao facto de que estas são usadas para se concentrarem em temas específicos (Raworth, Sweetman, Narayan, Rowlands and Hopkins, 2012). Segundo Raworth et. Al (2012), entrevistas semiestruturadas são particularmente apropriadas quando o objetivo da pesquisa é aprender sobre motivações, atitudes e crenças - o que é o caso do tema de interesse deste estudo, Ricardo Diniz.

Dadas as limitações geográficas do entrevistado, e também dadas as diferenças no tempo e no fuso horário do mesmo no momento da realização da presente pesquisa, uma entrevista face a face com Ricardo Diniz não foi possível. Para obter os melhores resultados dentro da situação apresentada, a entrevista em profundidade por telefone ou Skype foi o método escolhido para a colheita de dados.

No caso de Ricardo Diniz, a entrevista abordará não apenas os temas utilizando um referencial teórico voltado para as áreas da Liderança e da Marca Pessoal, como também para a avaliação da marca “Ricardo Diniz” pelo próprio Ricardo Diniz. De acordo com o artigo “Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews

for Evaluation Input”, de Carolyn Boyce e Palena Neale (2006), a entrevista em profundidade é uma técnica de pesquisa em que entrevistas intensivas são realizadas com um pequeno número de entrevistados, com a finalidade de explorar as suas perspetivas sobre uma determinada ideia, programa ou situação. As entrevistas em profundidade são particularmente úteis devido ao facto de ajudarem a extrair informações detalhadas em comparação com o que está disponível através de outros métodos de colheita de dados (Boyce e Neale, 2006). Dado o facto de que este é um estudo de caso sobre a marca pessoal de Ricardo Diniz, há a necessidade de encontrar informações detalhadas sobre ele, e informações facultadas por ele próprio. De acordo com Boyce e Neale (2006), as entrevistas em profundidade são muito úteis em situações onde há a necessidade de encontrar informações detalhadas sobre os pensamentos e comportamentos de uma pessoa ou onde é necessário explorar novas questões em profundidade.

4.6.1. O Questionário da Entrevista

As perguntas da entrevista abordarão o papel de Ricardo Diniz como palestrante motivacional, como autor, como *coach* e como navegador solitário, na tentativa de compreender a sua marca. O questionário é dividido em três partes, a primeira parte é focada em tentar entender como e o porquê de Ricardo Diniz ser a pessoa que ele é. A segunda secção do questionário foca-se na liderança de Ricardo Diniz, enquanto a última secção incide fortemente na sua marca.

4.6.2. Secção 1: O que faz de Ricardo Diniz a pessoa que ele é?

Na era *online*, virtual e individual de hoje, é importante ter uma marca pessoal forte (Rampersad, 2009). Dados secundários encontrados no *website* de Ricardo Diniz, nos seus canais de média sociais, como a sua página no *Facebook*, os seus livros, bem como os seus vídeos no *Youtube*, são fontes poderosas que serviram como base para formular as seguintes perguntas:

1. No seu *website* mais recente, www.ricardodiniz.com, o Ricardo é descrito como um Palestrante, Autor, *Coach* e Navegador Solitário. No *website* de 2017, o Ricardo também é descrito como um empreendedor.
 - a. O seu sonho de se tornar um aventureiro e navegador solitário começou aos 8 anos quando se inspirou ao ver o pioneiro barco a solo do navegador Sir Francis Chichester’s num museu em Greenwich, Reino Unido. Nas últimas duas décadas, o Ricardo viajou cerca de 100.000 milhas, o equivalente a quatro voltas

ao mundo. Antes de ser um empreendedor, antes de ser um *coach* e palestrante motivacional, o Ricardo sempre foi o navegador solitário que sonhava ser, quais foram os fatores-chave que o levaram a viver o seu sonho e torná-lo quem é hoje?

- b. No seu *website*, o seguinte lema pode ser encontrado:

“Nunca Portugal deixe de acreditar em Portugal.

Nós vamos recuperar tudo, acreditem!” – Ricardo Diniz

De muitas formas, o Ricardo é um embaixador de Portugal, tendo passado a sua vida viajando pelo mundo e morando no Reino Unido, nos Estados Unidos e nas Caraíbas, além de ser um palestrante motivacional e dar palestras ao redor do mundo, o Ricardo estendeu os seus próprios sonhos pessoais para começar a sonhar pelo seu país, promovendo Portugal ao mundo⁷. Alguns dos principais destaques incluem velejar de Portugal para o Brasil para mostrar apoio à Seleção Portuguesa de Futebol no Campeonato Mundial, levar uma garrafa de Vinho do Porto como presente à Rainha Elizabeth II no seu aniversário numa viagem a solo⁸, ser cofundador da Portugal *Ocean Race* e, ser nomeado embaixador europeu dos oceanos da Comissão Europeia⁹. Quais são as suas motivações e sentimentos em relação a representar Portugal e como é que estas atividades o influenciam a ser a pessoa que é?

- c. As citações seguintes são de dois dos seus vídeos do Youtube:

- i. *“A minha grande paixão realmente é o mar. É através dos barcos à vela que consegui viver ainda mais o mar. Estar a bordo de um barco que é uma casinha que me transporta entre países através do mar. Sempre achei isso fascinante desde miúdo e ao longo da vida fui criando condições para desenvolver estes projetos e reforçar essa minha ligação com a natureza. Eu não sou da vela, o meu desporto não é sequer vela. Para mim, vela é missão, é aproveitarmos estes alinhamentos para desenvolvermos estas expedições, estas missões para comunicar valores que são importantes para mim. Isto para dizer que o que me leva a ir*

⁷ <http://ricardodiniz.com/portugal/>

⁸ <http://grupobcc.com/en/speakers/ricardo-diniz/>

⁹ <http://ricardodiniz.com/bio/>

para o mar é realmente esta ligação ao mar, à natureza e esta ligação a Portugal.”¹⁰

- ii. *“Mas o próprio país parece que se esqueceu um bocadinho da sua identidade e eu quando comecei esta minha caminhada de seguir o sonho, de ser velejador solitário, navegador solitário, e fazer a volta ao mundo à vela sozinho foi um caminho que eu comecei com 8 anos. Eu nem imaginava o quanto isso era relevante e o contexto importante que isto ia ter na minha vida e no meu papel como jovem e como jovem adulto e como adulto para poder comunicar Portugal no mundo através das minhas viagens e das minhas diferentes aventuras.”¹¹*

Passar incontáveis horas, dias e noites no mar, fazer viagens solitárias, arriscar a sua vida e fazer isso como uma paixão e não como um desporto, não apenas para si mesmo, mas para o seu país - tudo isto requer muita coragem, e talvez algum apoio. Mesmo por trás das suas viagens a solo, havia uma equipa a trabalhar nos bastidores, por exemplo, durante a construção do barco (abordado no seu livro, *Expedição Mare Nostrum*) que tipo de apoios (apoio financeiro, apoio de formação, apoio de recursos humanos, apoio diplomático, apoio governamental) foram cruciais para ajudá-lo a tornar-se quem é?

- d. Dizem que escreveu dez livros¹², e que o seu primeiro livro publicado foi a “Expedição Mare Nostrum”, onde o Ricardo narra e partilha fotografias da sua missão de circum-navegar a Zona Económica Exclusiva de Portugal. No seu outro livro, “Fé, Paz, Amor”, partilhou a experiência da sua viagem de Fátima a Salvador da Bahia, carregando uma imagem da Nossa Senhora de Fátima. Qual tem sido a sua experiência como autor, quais são as motivações que o levaram a partilhar as histórias dessas viagens e como é que elas foram recebidas pelos seus leitores?
- e. Ricardo Diniz foi nomeado pelo *International Speakers Bureau*, *BCC Speakers*, como “one the most brilliant motivational speakers in Europe”¹³. No seu *website*, é descrito como “Accidental Life Coach” e deu palestras em escolas, universidades e empresas em toda a Europa, Brasil, Hungria, Estados Unidos,

¹⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=Xn8jOwYyBk>

¹¹ <https://www.youtube.com/watch?v=HIATefUeJNA>

¹² <http://ricardodiniz.com/autor/>

¹³ <http://grupobcc.com/speakers/ricardo-diniz/>

Vietnam e Japão. O Ricardo é convidado para falar sobre desafios na vida, trabalho em equipa, vendas, estratégia e marketing, entre vários outros tópicos. Como é que a sua experiência de vida como navegador solitário, autor e embaixador de Portugal o ajudou a conseguir isso? De uma palestra para outra, encarando centenas de pessoas de diversas origens e dando palestras em todo o mundo - como tem sido o feedback na sua missão de ajudar os participantes dessas palestras, por favor desenvolva.

- f. Com 12 anos o Ricardo vendeu bolas de Berlim na praia e com 18 anos, tinha 200 pessoas de cinco países a trabalharem num dos seus primeiros negócios¹⁴. Desde essa altura, hoje é um empresário célebre que não só ajuda empresas em fase de arranque e empresas através de palestras motivacionais, mas também alguém que promove os produtos e serviços de Portugal para pessoas de todo o mundo. Quais são os fatores e motivações que o levaram à sua jornada no empreendedorismo, e como é que esses fatores o trouxeram para onde está hoje?
2. Quais são os fatores que fazem de Ricardo Diniz um líder?
 - a. De acordo com o escritor escocês Thomas Carlyle, a Teoria do Grande Homem explica como grandes líderes e heróis ao longo da história foram aqueles que através de sua inteligência, sabedoria, carisma ou habilidades políticas, foram capazes de moldar a história. Esta teoria foi reforçada na Teoria dos Traços de Liderança de Galton (1892), que estudou os traços de figuras de Estado, académicos, cientistas, poetas, músicos, pintores e até desportistas e reiterou que certos traços que os líderes têm são fixos, e que esses mesmos traços são encontrados dentro de líderes extraordinários que moldam a história. As citações seguintes do seu livro, *Expedição Mare Nostrum*, são relevantes nesta discussão:
 - i. “*Se tivessem vivido na mesma época, Ricardo Diniz seria confundido seguramente com D’Artagnan, o quarto e mais famoso dos mosqueteiros franceses. Como ele, Ricardo Diniz é corajoso, intrépido, arrojado, capaz das maiores proezas. Para ele, nada é impossível.*” - Nicolau Santos - (Ricardo Diniz e Barbara Guevara, 2013, pág. 13)
 - ii. “*Esta iniciativa do Ricardo Diniz é um acto de patriotismo. Por projectar o nosso passado histórico no futuro e concretizar o valor de*

¹⁴ <http://ricardodiniz.com/empreendedor/>

Portugal no mar.” – Manuel Pinto de Abreu (Ricardo Diniz e Barbara Guevara, 2013, pág.163)

Existem inúmeras citações como as duas citações acima, que reconhecem a sua coragem, patriotismo e contribuição no seu esforço para restabelecer Portugal como a superpotência marinha que já foi, promovendo o comércio e a indústria portuguesa para o mundo. A sua paixão e amor pelo mar têm sido inerentes a si e, com base na sua verdadeira história, que fatores o ajudaram a tornar-se um líder hoje em dia desde o jovem em busca de aventura há vinte anos atrás, e como é que isso aconteceu?

- b. De acordo com o Modelo da Liderança Situacional de Paul Hersey and Ken Blanchard (1969), um estilo de liderança não pode ser usado para vários tipos de situações. Inicialmente, quando os seguidores são iniciantes, precisam de mais “comportamento diretivo”, através do progresso, os seguidores começam a tornar-se mais independentes e a alcançar um estágio onde os líderes podem delegar o seu trabalho, por outras palavras, os seguidores começam a trabalhar independentemente, tornando-se líderes. O Ricardo tem sido um líder de muitas maneiras, desde os projetos que fez para o seu papel como palestrante motivacional, da sua experiência de *coaching* de pessoas, quais são as várias “situações” que teve que se ajustar com base no nível dos seus seguidores para obter os melhores resultados e como é que aborda seguidores vindos de situações diferentes e com *backgrounds* diversos?
- c. Neste artigo, “Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart”, Fairholm (1998) categoriza cinco tipos de *Mindsets* de Liderança, analisando o trabalho de pesquisa académica dos últimos 100 anos. Estes incluem Liderança como Gestão Científica - onde os gestores promovem a produtividade dos funcionários, Liderança como Gestão de Excelência - onde o foco está na melhoria contínua, Liderança como uma “Atividade de Deslocamento de Valores” - onde os objetivos podem ser alcançados por valores compartilhados entre o líder e o seguidor, Liderança como uma Cultura de Confiança - onde a confiança mútua entre o líder e o seguidor está em foco e finalmente a Liderança Espiritual da Alma Inteira - onde o nível de confiança toca ou influencia seguidores tanto ao nível profissional como ao nível pessoal. Tendo liderado inúmeras equipas nos seus projetos nas últimas duas décadas e tendo treinado milhares de pessoas em todo o mundo como palestrante

motivacional em vários contextos, quais são as mentalidades de liderança mencionadas acima com as quais se pode relacionar e como?

- d. Dar voz aos outros, inclusão (receber pessoas de qualquer cultura, religião, género, raça, etnia, condição física ou orientação sexual), reconhecimento, antecipar desafios futuros e continuar o processo de aprendizagem são atividades-chave que os líderes podem ser encontrados a participar e/ ou realizar. Em que tipo de atividades únicas o Ricardo participa como líder, por favor, elabore.
 - e. O Ricardo tinha 200 pessoas a trabalhar nos seus negócios em várias partes do mundo, apenas com 18 anos. Hoje o Ricardo é um empreendedor que promove os vastos recursos de Portugal para pessoas de todo o mundo.
 - i. Como empreendedor, que tipos de riscos teve que assumir e como é que atendeu às suas necessidades de realização?
 - ii. Como empreendedor, o que o fez acreditar em si mesmo (autoeficácia) e como?
 - iii. Quanta autonomia teve nos seus esforços empreendedores e como fatores externos (positivos ou negativos) afetaram os seus esforços?
 - iv. Seguidores - a capacidade de inspirar e motivar os subordinados é crucial não apenas para si como empreendedor, mas também como palestrante motivacional, como acha que as pessoas são inspiradas por si?
 - v. Os recursos que as pessoas ganham ao conhecer outras pessoas ao serem incluídas nas redes sociais, o Capital Social, é uma força crucial que os empreendedores precisam de possuir. Independentemente de serem funcionários do governo, gerentes de topo de empresas ou pessoas dos meios de comunicação, o Ricardo interage com pessoas de várias redes, como é que essas conexões o ajudam nos seus esforços empreendedores?
 - f. Como empreendedor, como líder e como palestrante motivacional, o Ricardo deparou-se com situações em que precisou de se manter motivado, e situações em que precisou motivar os outros, quais eram as suas abordagens para essas situações e como é que elas funcionavam?
3. O termo “Marca Pessoal” foi mencionado pela primeira vez por Tom Peters num artigo da famosa revista de gestão *Fast Company*, onde escreveu:

“We are CEOs of our own companies: Me Incorporated. To be in business today, our most important job is to be head marketer for the brand called YOU” (Peters 1997, pág. 83)

No livro, “Authentic Personal Branding: A New Blueprint for Building and Aligning a Powerful Leadership Brand”, Rampersad (2009) criou um Modelo que ajuda a explicar como o processo de Marca Pessoal pode ocorrer de maneira autêntica. As etapas deste modelo serão usadas para formular as questões desta seção final do questionário. Por favor, observe que o Ricardo precisa de pensar em si mesmo como uma marca, assim como uma empresa, o Ricardo pode expressar a sua identidade de marca, o seu *slogan* ou, por exemplo, quais são seus Pontos fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças (SWOT).

a. A primeira pergunta é sobre definir e formular a sua ambição pessoal - Líderes de todo o mundo tiveram um sonho claramente definido. Por exemplo, para Bill Gates, o seu sonho era ver um computador pessoal na secretária de todas as casas, o sonho de Einstein era “Entender o universo”, enquanto o sonho da *Walt Disney* era tornar a vida agradável.

- i. Qual é o seu sonho e ambição?
- ii. Que impacto trará para os outros?
- iii. Qual é o custo de implementá-lo?
- iv. Quais implicações de conhecimento que tem?

b. Como descreveria a sua identidade de marca pessoal e qual é a sua declaração de marca pessoal?

c. Como Ricardo Diniz a pessoa, quais são os seus Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças (SWOT)? Por favor, preencha a tabela.

| Pontos Fortes | Pontos Fracos | Oportunidades | Ameaças |
|---------------|---------------|---------------|---------|
| | | | |

d. No seu *website*, o seguinte logotipo e *slogan* podem ser encontrados (um dos seus livros também tem o mesmo nome), são estes o logotipo e *slogan* da marca Ricardo Diniz? Quais são as motivações por trás deles?



Figura 6: Logotipo e *slogan* encontrados no *website*¹⁵ de Ricardo Diniz.

- e. Se o Ricardo pudesse ter uma lista de “fatores críticos de sucesso mensuráveis” para a marca de Ricardo Diniz, quais fatores estariam nessa lista? Por favor, liste os seus fatores críticos de sucesso (mensuráveis) que podem ser usados no seu Cartão de pontos de equilíbrio.
- f. A sua marca pessoal é algo que cresce ou evoluiu, como é que cultiva a sua marca com o tempo?

4.6.3. Uma secção adicional; Quem é Ricardo Diniz de acordo com a *Internet*?

De acordo com Rampersad (2009), na era *online*, virtual e individual de hoje, é muito importante ter uma Marca Pessoal forte. Embora as três secções principais com foco em Ricardo Diniz, na sua liderança e na sua marca pessoal tenham sido abordadas, esta quarta e adicional secção é adicionada ao questionário, onde o uso dos média digitais, incluindo *website* e média sociais, é incluído para entender a marca Ricardo Diniz melhor.

- a. Quais são as suas melhores práticas para manter uma boa reputação *online* e quais são os desafios?
- b. Fotografias e vídeos são uma ótima maneira de partilhar e comunicar os seus trabalhos e conquistas, mas também arquivá-los. Quais são para si os benefícios mais importantes da partilha de conteúdo nos média sociais?
- c. Primeiro que tudo, o Ricardo é um navegador solitário, às vezes, quando se encontrava a “solo”, como estar em contacto através dos média sociais o ajudou?

4.7. Validade

Segundo Maxwell (2012), existem dois tipos de ameaças à validade na condução de pesquisas qualitativas:

- i. *Bias* – “refers to ways in which data collection or analysis are distorted by the researcher’s theory, values or preconceptions” (Maxwell, 2012, pág. 31)

¹⁵ <http://ricardodiniz.com/home/>

- ii. Reatividade – Embora idealmente seja importante eliminar a influência real do investigador, é extremamente difícil fazê-lo, portanto, o objetivo nos estudos qualitativos não é eliminá-lo, mas utilizá-lo de forma produtiva (Maxwell, 2012). No caso das entrevistas, o que o entrevistado responderá, é sempre um resultado do tipo de perguntas que lhe foram colocadas, então, reiterando novamente, pode-se dizer que as perguntas precisam de ser usadas da maneira mais produtiva e ética.

Quando a estrutura teórica e conceitual foi estabelecida, uma tentativa foi feita para encontrar relevância e confiabilidade a fim de evitar qualquer tipo de *bias*. Dado que este tem sido um tema exploratório, o objetivo principal era obter cada vez mais respostas abertas e narrativas para o início (nas secções 1 e 2 do questionário) e então avançar para questões mais específicas (na secção 3), mantendo assim um equilíbrio e minimizando qualquer tipo de preconceito ou outras ameaças de validade. No próximo capítulo, as conclusões deste capítulo serão discutidas de forma elaborada e os dados serão analisados, concluindo este estudo.

Capítulo 5 – Resultados da Pesquisa e Conclusão

5.1. Introdução

De acordo com os objetivos desta pesquisa, no capítulo anterior, foi elaborada uma entrevista em profundidade com base num quadro conceitual bem definido, de forma a aprofundar a pesquisa de aprendizagem sobre o que é a marca Ricardo Diniz. Durante a entrevista com Ricardo Diniz, três áreas principais de foco foram evidenciadas, quem é Ricardo Diniz, quais são os aspetos de “liderança” em torno dele e o que realmente é a marca Ricardo Diniz. Dada a natureza aberta das questões, longas narrativas foram recebidas. Os resultados foram usados para discutir cada papel de Ricardo Diniz, juntamente com uma análise detalhada da sua marca pessoal. As secções a seguir focam-se em Ricardo Diniz como Navegador solitário e Aventureiro, Ricardo Diniz como Empreendedor, Ricardo Diniz como Autor e Palestrante Motivacional, Ricardo Diniz como Líder e finalmente a Marca Pessoal de Ricardo Diniz.

5.2. Ricardo o Navegador Solitário e Aventureiro

Antes de alcançar qualquer uma das coisas que conseguiu até agora, Ricardo sempre sonhou em se tornar um navegador solitário desde a sua infância. O seu sonho de se tornar aventureiro e navegador começou aos 8 anos, depois de ter sido inspirado ao ver o pioneiro navegador solitário, o barco de Sir Francis Chichester num museu em Greenwich, no Reino Unido. Mas a sua decisão de se tornar um navegador solitário enquanto adulto surgiu quando ele precisou de patrocínio para uma das suas ideias de projeto. No início, Ricardo rapidamente percebeu que convencer as empresas não era um trabalho fácil, ele chegou a um ponto em que depois de conversar com 4000 empresas conseguiu o primeiro “sim”. Sempre que ele não conseguia convencer os patrocinadores, ele tentava trabalhar no seu campo, para melhorar a sua abordagem, o seu marketing e a sua comunicação. Ele então percebeu que o que realmente faltava em Portugal era uma tradição náutica, um herói náutico - isto é o que realmente poderia inspirar os patrocinadores:

“Até que eu percebi que não havia tradição náutica em Portugal. Não há, não há heróis recentes na náutica em Portugal para inspirarem os diretores de Marketing e os presidentes para se associarem a isto.” (Ricardo Diniz, 2018)

Na primeira parte da sua carreira, ele acabou por se tornar num super-herói marítimo para Portugal. Algumas das suas principais conquistas incluem velejar de Portugal ao Brasil para mostrar apoio à Seleção Portuguesa de Futebol no Campeonato Mundial, levar uma

garrafa de Vinho do Porto como presente para a Rainha Elizabeth II no seu aniversário numa viagem a solo, ser co-fundador da *Portugal Ocean Race*, e, ser nomeado embaixador europeu dos oceanos da Comissão Europeia¹⁶. Embora a primeira parte da sua carreira tenha começado com muitas viagens como um navegador solitário, e embora ele ainda tenha uma forte conexão com o mar até hoje, Ricardo Diniz não se identifica completamente como um navegador solitário, como ele diz,

“Se calhar vou é trabalhar outros canais. Não me vou sacrificar tanto em viagens de mar, mas vou se calhar trabalhar mais em terra.” (Ricardo Diniz, 2018)

Ele explica que, com a sua forte relação com o mar, as suas viagens a solo sempre foram associadas à realização de missões e projetos,

“E eu não sou necessariamente navegador solitário, tenho sim uma grande relação com o mar, mas ainda me considero da Vela. Chego a estar um ano, às vezes mais sem ir para o mar, vou surfar, mas não vou velejar. O meu barco fica parado, que é um barco de missão, não é um barco de passeio. Quando tenho coisas importantes para fazer, pego no barco e vou. Quando não tenho, o barco fica parado, fora de água à espera de novos projetos e novas viagens.” (Ricardo Diniz, 2018)

Quando visto de uma perspetiva de Marca Pessoal, o papel de Ricardo Diniz como navegador solitário e aventureiro, e todas as viagens ousadas que ele realizou na primeira parte da sua carreira são definitivamente únicas e uma fonte de inspiração para as pessoas até hoje. Estabelecer-se como um palestrante motivacional ou *coach* requer histórias genuínas e originais e a sua história de se tornar um navegador solitário é definitivamente algo que pode ativar as emoções das pessoas.

5.3. Ricardo o Empreendedor

Hoje Ricardo Diniz é um Navegador Solitário, Palestrante, Autor, *Coach* e Empreendedor. De acordo com o próprio Ricardo, vários fatores contribuíram para ajudá-lo a tornar-se o indivíduo diverso que ele é hoje. Os Negócios e o empreendedorismo corriam nos seus instintos naturais, numa idade muito jovem, ele parou de ler revistas de surf e começou a ler revistas e jornais relacionados com negócios como o *Financial Times*. Como ele narra,

“Sempre que andava de avião pedia o jornal Financial Times e confesso que a maior parte das coisas que eu li lá não entendia, especialmente aquelas páginas com os numerzinhos todos da bolsa e as posições da bolsa e as diferentes bolsas mundiais. Punha-me a ler aquilo e às vezes os adultos olhavam para mim como quem diz “Porque que é que este miúdo está a ler o Financial Times?”” (Ricardo Diniz, 2018)

¹⁶ <http://ricardodiniz.com/bio/>

Isto continuando para dizer que, apesar de ser jovem, e apesar de não entender as complexas notícias e informações do *Financial Times*, desde muito cedo, Ricardo Diniz teve um espírito empreendedor que era evidente nele tentando aprender sobre o mundo dos negócios sempre que ele tinha oportunidade. Então, juntamente com o seu sonho de se tornar um navegador aventureiro, ainda muito jovem, ele também começou a sonhar com empreendedorismo. Antes de se tornar um adolescente, ele percebeu que um emprego regular das 9 às 5 não lhe permitiria perseguir os seus sonhos:

“E comecei a criar os meus próprios negócios, com o meu próprio dinheiro porque imediatamente, muito cedo vi/percebi antes de teenager que não era necessariamente um 9 to 5 que iria atingir os meus objetivos. Senti, ia-me sentir preso, não iria ter tempo para fluir e me guiar e construir e conquistar.” (Ricardo Diniz, 2018)

Desde muito jovem, havia um espírito indomável e um impulso empreendedor, como ele disse, ele queria guiar-se, construir-se e conquistar. Em linha com a sua visão empreendedora, Ricardo aprendeu programação em HTML no ano de 1996 e em 1997 comprou o domínio do *website*, “www.ricardodiniz.com”, já compreendendo que ele teria que proteger o seu nome. Apesar de ter registado o domínio do *website* em seu nome, Ricardo Diniz apercebeu-se de que estava a promover Portugal e as oportunidades de negócio e comércio de Portugal para o resto do mundo através do seu *website*, e como Portugal era o protagonista chave, percebeu que essas atividades precisavam de passar por um nome diferente, foi quando ele criou um *website* chamado “GoPortugal.org”, que significava “Força Portugal” e, como resultado, o *website* sob a sua própria marca, “RicardoDiniz.com” permaneceu adormecido até 2012. Ricardo explica,

“E, portanto, durante muitos anos, até 2012, eu não voltei a usar o “ricadodiniz.com”. Estava lá sossegadinho, dormente, mas o site principal com o objetivo de comunicar cartões de visita foi o “goportugal.org”. Eu quis que o foco fosse em Portugal e eu ser apenas um dos vários de uma engrenagem guiada para promover produtos nossos, marcas nossas e um barco que queria construir em Portugal.” (Ricardo Diniz, 2018)

Como empreendedor, Ricardo Diniz é apaixonado por trabalhar junto com pessoas e aproveitar talentos, é um sentimento enriquecedor para ele ver os seus projetos a serem materializados e como resultado disso, as pessoas são capazes de ganhar dinheiro, coisas que motivam Ricardo, como ele explica,

“Os meus projetos acabam por ser agregadores de pessoas e talentos, e isso é muito reconfortante e adoro essa união – de ver pessoas a trabalhar e poder ter dinheiro para dar às pessoas e gosto muito disso, isso motiva-me muito. Às tantas, os nossos projetos já fizeram realmente muita diferença na vida de muita gente e isso deixa-me feliz e realizado.” (Ricardo Diniz, 2018)

Como empreendedor, o financiamento tem sido um grande desafio para o Ricardo Diniz. Juntamente com o autofinanciamento, também o patrocínio desempenhou um grande papel na realização dos seus projetos. Segundo Ricardo, enquanto os outros queriam comprar casa e carros e dar a volta ao mundo, Ricardo iria ao redor do mundo ganhar dinheiro para investir e reinvestir nos seus projetos. Depois de começar a aprender a programação HTML, ele construiu o seu primeiro *website*, e rapidamente contratou pessoas e a equipa começou a crescer e a tornar-se parte do que se tornou a Agência de Comunicação de Ricardo Diniz. Juntamente com os clientes da sua Agência de Comunicação, a equipa criativa e técnica que ele tinha para a sua agência também agia como uma equipa de apoio para os projetos pessoais de Ricardo Diniz. As fontes de financiamento foram clientes cobrados pela sua empresa e honorários das suas palestras, como ele narra, Ricardo nunca recebeu nenhum apoio financeiro direto do governo,

“Nunca tive um apoio do governo direto financeiro, nunca recebi um cêntimo do governo, mas tive o estatuto de menor patrocínio da presidência que nos dá um estatuto fiscal alusivo às empresas como também esse estatuto de mecenato através do Instituto português da juventude, quando eu ainda era considerado juventude. Depois, tenho as minhas empresas que faturam ou os nossos clientes que são os nossos patrocinadores e as empresas para quem eu faço palestras. Portanto, há aqui uma componente que é autofinanciado e há aqui outra componente que é bem maior, obviamente, que é dos patrocínios.” (Ricardo Diniz, 2018)

Juntamente com o seu impulso empreendedor, gestão de finanças e aproveitamento de talentos, a comunicação e o marketing também tiveram um papel fundamental para o Ricardo. Para tornar um projeto bem-sucedido, Ricardo Diniz tem sempre uma estratégia de comunicação bem pensada e bem planeada. O tempo sempre foi muito importante e as entrevistas e a cobertura de imprensa precisavam de ser bem cronometradas, como diz Ricardo,

“Portanto, tenho que gerar entrevistas para que o projeto seja conhecido ou escolher não dar entrevistas para o projeto ainda não ser conhecido. Portanto há todo um timing de comunicar as coisas.” (Ricardo Diniz, 2018)

Finalmente, uma das coisas mais importantes sobre ser um empreendedor é a autoconfiança ou a autoeficácia. É o que ajuda o empreendedor a seguir em frente. Ricardo Diniz sempre acreditou nas suas próprias capacidades e sempre sentiu que, com as suas capacidades, também tinha algumas responsabilidades. Para Ricardo não é sobre o dinheiro ou sobre a fama, é sobre concentrar-se naquilo em que se é bom.

“Então o que eu fiz foi: esquece o dinheiro. Mas, um dia em que ganhes dinheiro, um dia em que apareças numa revista vê lá se isso não te muda, tem calma, está escrito nos meus

livrinhos, tu com estes projetos, nunca se sabe podes vir a ser bastante conhecido pelo que tu és.” (Ricardo Diniz, 2018)

A autoconfiança pode ser ameaçada por “haters” e Ricardo Diniz sente que, junto com os seus fãs, há também um grupo de inimigos. No entanto, Ricardo leva isso de forma positiva e acredita que os inimigos também são fãs, porque eles sabem muito sobre ele.

“Isso é fascinante, num momento em que um gajo tem “haters” e se tiveres bem com o teu coração em relação ao que estás a fazer na vida, epá, isso é um dos primeiros símbolos que estás a atingir sucesso.” (Ricardo Diniz, 2018)

5.4. Ricardo o Autor e Palestrante motivacional

Diz-se que Ricardo Diniz escreveu dez livros¹⁷, e o seu primeiro livro publicado foi “Expedição Mare Nostrum”, onde narrou e partilhou fotografias da sua missão de circum-navegar a Zona Económica Exclusiva de Portugal. Além das suas palestras e sessões de *coaching*, o facto de ele ser um autor tem motivado os seus seguidores. De acordo com Ricardo, há um grupo de seguidores que são basicamente a audiência de leitores dos seus livros, muitos leitores entraram em contato com Ricardo Diniz dizendo que a leitura da sua história fazia com que eles também percebessem os seus sonhos.

E falando em realizar sonhos e inspirar pessoas, Ricardo Diniz continua a fazê-lo com os seus discursos e palestras motivacionais. As atividades de palestras de Ricardo tornaram-se uma coisa séria desde 2008, quando Ricardo Diniz começou a concentrar-se nessa nova área. Desde 2012, juntamente com palestras, Ricardo também começou a fazer sessões de *coaching*, o que se tornou uma parte muito relevante do seu trabalho. Ele encontrava-se a dar palestras para atender a um fundo diversificado de audiências provenientes de diferentes campos, desde desportos e negócios a família e relacionamentos.

Muita da motivação de Ricardo vem do que a situação atual é em Portugal. Por exemplo, na primeira parte da sua carreira, Ricardo sentiu a necessidade de promover Portugal como país, os seus produtos e serviços e afins. Hoje, ele sente que Portugal já é bem promovido, mas é com o povo de Portugal que ele deseja trabalhar e criar um impacto positivo. Ele pretende fazer sacrifícios não mais em viagens marítimas, mas em terra. Portanto, a razão para a sua mudança de promover Portugal para se promover como palestrante motivacional está por trás do facto de Portugal já estar a caminho, tendo percorrido milhas à frente nos campos da energia renovável, do turismo e de várias outras indústrias, agora é tempo para se concentrar na sua

¹⁷ <http://ricardodiniz.com/autor/>

marca pessoal como orador, inspirando os portugueses sobre o seu verdadeiro potencial.

Ricardo explica,

“As nossa empresas deviam esgotar os seus stocks, com tudo exportado e não havia suficiente para exportar porque todo o mundo quer o que é nosso – desde as loiças, às cortiças, aos tecidos, às malhas, aos vinhos. Epá, já viste como é que está o turismo neste momento? Estamos com dores de crescimento em relação ao turismo porque de repente estamos na vogue como país e está tudo a vir para cá. Portanto, acho que eu agora vou-me dedicar um bocadinho mais às pessoas. Mais do que promover Portugal, é promover os valores de Portugal nas palestras como portugueses e não só.” (Ricardo Diniz, 2018)

Em sintonia com sua nova visão, atualmente, Ricardo Diniz está a investir no desenvolvimento de um novo *website*, e planeia destacar-se nos média sociais, investindo em mais recursos, que incluem lições em vídeos curtos das suas palestras para passar a sua palavra através de um público mais amplo. Não é só este novo esforço de se tornar um *coach* e palestrante voltado para as empresas, mas também para o público em geral. Ricardo narra,

“Portanto, eu sinto que agora vou-me focar mais na parte do speaker, do coach, fazer eventos públicos, não só palestras em empresas quando elas me contratam, mas sim fazer eventos abertos ao público e dedicar-me às pessoas. Porque o país acho que está a caminho, mas as pessoas ainda acho que ainda não. Quando eu faço uma palestra ou tenho uma sessão de coaching, eu percebo realmente a utilidade que eu transmito e, portanto, que quero poder alavancar isso e chegar a mais pessoas e estou a tomar passos nesse sentido para me comunicar mais, fazer uns posts patrocinados, fazer uns “videozinhos” editados das minhas palestras coisas fortes e rápidas assim 50 segundos para começar realmente a passar palavra a valer.” (Ricardo Diniz, 2018)

De acordo com Ricardo, a sua maneira de se comunicar com o público não é como a maioria dos palestrantes costuma fazê-lo. Ricardo tem uma abordagem incomum para se conectar com o público. Em vez de vestir roupas e sapatos caros, ele escolhe vestir-se de maneira muito simples e usar roupas comuns. Quando ele entra em palco, ele vai descalço. Todos estes são símbolos e sinais de simplicidade que ele quer transmitir através da mensagem enviada a partir da sua aparência - ser simples, ele acredita, ajuda a conectar-se com o público e a ganhar a sua confiança. Ricardo tem certas ferramentas e estratégias para se motivar e, claro, para motivar os outros. Para a automotivação, Ricardo Diniz pratica a criação de mapas que o ajudam no planeamento, ele também medita. No caso da equipa, trata-se de dar-lhes um sentido claro das suas tarefas e quando precisam ser entregues - seja para motivação própria ou para a equipa, o lema principal é fazer as coisas avançarem.

5.5. Ricardo o Líder

De acordo com o próprio Ricardo Diniz, tudo o que ele faz, ele faz com grande sacrifício, e no centro de todas as suas conquistas está o sentimento de celebrar um esforço coletivo. Quer seja sobre levar a imagem de Nossa Senhora ao Brasil, fazer o Dakar ou ser apontado como o Embaixador dos Oceanos, Ricardo sempre admitiu dizendo “nós

conseguimos” - ter orgulho coletivamente foi fundamental. Ricardo refere líderes como Elon Musk, que criou a Paypal, Space X e Tesla, para explicar o orgulho coletivo dos líderes. Embora as pessoas tenham tentado convencer Ricardo a concentrar-se mais em si mesmo, o “espírito de equipa” é uma característica que ele aprecia e tenta seguir, ele diz:

“Portanto, nunca senti muito que fosse um mérito meu, muito pelo contrário. Se fores ver as minhas entrevistas todas, acho que no fundo tu percebes que eu estou sempre a falar no plural. Sempre “nós, nós, nós...”. O meu pai chama isso excesso de humildade e diz “Ó filho, mas tu realmente tens que perceber mais que se isto não fosses tu...” (Ricardo Diniz, 2018)

Todos os líderes têm um certo processo de trabalho e Ricardo também. Quando Ricardo começa a trabalhar num projeto, ele faz duas coisas; Em primeiro lugar, ele rodeia-se das pessoas certas e, em segundo lugar, trabalha no projeto como uma equipa com um esforço coletivo. Um esforço coletivo significa que não há “one-man show”, mas sim um esforço colaborativo feito com relacionamentos humanos. Ricardo Diniz valoriza muito as relações humanas e inspira-se no seu pai na criação de relacionamentos:

“E o meu pai sempre me mostrou a forma de estar com as pessoas e de investir nas relações e ligava para as pessoas a dar os parabéns e nunca se esquecia e todos os anos telefonava “então parabéns” – e eu vi que ele fazia aquilo com uma agenda muito bem controlada, estar presente nas pessoas. E eu aprendi isso, comecei a crescer nesse sentido também e investi nas relações humanas, investi nas pessoas, de verdadeiramente construir amizades.” (Ricardo Diniz, 2018)

Compreender o valor do Capital Social tem sido fundamental – a sua dedicação em cultivar relacionamentos humanos mostra o apreço de Ricardo por construir capital social. Cultivar relações humanas não se limita à equipa ou partes interessadas, mas está aberto a descobrir e construir novas relações com as pessoas. *Networking* e conhecer novas pessoas tem sido a sua abordagem na obtenção de capital social. Desde o início, Ricardo participava em todos os tipos de eventos e distribuía o seu cartão de visitas para todos os tipos de pessoas, mesmo para aqueles que não pediam. Ricardo explica:

“Portanto, eu era disruptive na minha forma de marketing, que era dar-me a conhecer, dar-me a conhecer, dar-me a conhecer em 96, 97 e 98 em especial.” (Ricardo Diniz, 2018)

Quer seja quando ele é o líder da sua equipa ou esteja dirigindo-se ao seu público durante um discurso motivacional, ou *coaching* um indivíduo, é importante avaliar a situação e como Ricardo Diniz se dirige aos seus seguidores pode ser analisado usando o Modelo de Liderança Situacional. De acordo com o Modelo de Liderança Situacional, de Paul Hersey e Ken Blanchard (1969), um estilo de liderança não pode ser usado para vários tipos de situações. No caso de Ricardo Diniz, ele dá palestras e treina grupos e indivíduos de diversas origens e

de diferentes contextos. Por razões profissionais, Ricardo precisa de ajustar-se dependendo do *briefing* da empresa para grandes palestras e de cada um caso as sessões sejam de um-para-um, isto é, individuais. Além de estudar sobre a empresa e fazer pesquisas de fundo, Ricardo também pratica a adaptação em tempo real com o seu público, e não segue nenhum formato pré-estruturado ou slides.

“No momento que entro em palco, é o meu primeiro momento verdadeiramente olhos nos olhos com eles, aí sim estou a adaptar-me em tempo real e digo-lhes o que eles têm de ouvir, cumprindo o que a empresa me pediu para cumprir. Mas cada palestra é diferente e eu nunca sei o que vou dizer. Eu não me baseio nos meus slides.” (Ricardo Diniz, 2018)

Ao discutir os cinco tipos de *Mindsets* da Liderança criados por Fairholm (1998) com Ricardo Diniz, ele afirmou que aplica todos eles de uma certa forma, incluindo a Liderança como Gestão Científica - onde os gestores promovem a produtividade dos funcionários e a Liderança como Gestão de Excelência - onde o foco está na melhoria contínua. Ricardo relacionou-se fortemente com a Liderança como uma “Atividade de Deslocamento de Valores” - onde os objetivos podem ser alcançados por valores compartilhados entre o líder e o seguidor. No seu caso, as pessoas que começaram a trabalhar com ele nos seus projetos nunca pensaram em dinheiro ou em qualquer tipo de troca, compartilharam a visão de Ricardo e queriam ajudar Ricardo a realizar o seu sonho, como ele afirma,

“E eles tinham gosto nisso, tinham gosto de ver o seu trabalho na televisão, ou jornal, ou site, ou barco, os primeiros barcos e saberem que uma parte daquilo era por causa deles.” (Ricardo Diniz, 2018)

Os dois últimos *Mindsets* de liderança de Fairholm envolvem um grau de confiança entre o líder e o seguidor. Liderança como uma Cultura de Confiança - onde a confiança mútua entre o líder e o seguidor está em foco e a Liderança Espiritual da Alma Inteira - onde o nível de confiança toca ou influência seguidores tanto ao nível profissional como ao nível pessoal. Quanto à Liderança como uma Cultura de Confiança Ricardo está insatisfeito com a forma como os profissionais em geral encaram o trabalho, é um desafio estabelecer a Liderança como uma Cultura de Confiança. Enfatizando a “liberdade” dada aos funcionários, Ricardo salienta que as pessoas abusam da liberdade, e ele dá o exemplo de dois dos seus ex-membros da equipa que receberam um mês para concluir uma tarefa, e que nunca tentaram completar a tarefa antes. Ricardo também dá o exemplo de funcionários em geral que tomam incontáveis cafés e intervalos para fumar, que passam o tempo no *Facebook* e calculam o seu trabalho com base no tempo que passam no escritório - portanto, para Ricardo, a Liderança como uma Cultura de Confiança ainda é um desafio.

Assumir riscos é algo que os líderes, em especial os empresários, precisam fazer com frequência e Ricardo Diniz não é estranho a isso. Ricardo sente que os riscos que correu na vida, sejam riscos financeiros ou riscos físicos de estar sozinho no mar, ajudaram a concretizar projetos que trouxeram resultados positivos para o seu país, Portugal. Ele afirma,

“Porque eu dei muito, tenho dado muito pelo meu país, vejo coisas a mudaram que sei que tem diretamente a ver connosco a vários níveis e continuarei, continuarei a arriscar. Continuarei a arriscar se tiver que arriscar financeiramente, a nível da minha vida quando estou no mar para criar projetos de comunicação fortes para comunicar coisas do meu país. Para mim é muito importante isso.” (Ricardo Diniz, 2018)

5.6. A Marca Ricardo Diniz

Embora o nome Ricardo Diniz possa dar às pessoas a sensação de que, esta é uma pessoa que viaja pelo mundo e tem uma ótima vida, a história por trás das cenas é diferente. De acordo com o próprio Ricardo Diniz, ele teve que passar por muita dor e sofrimento por todas as suas conquistas,

“Mas há muitos riscos nos bastidores, há muita dor, há muita dificuldade por vezes e há fases mesmo que eu não desejo a ninguém. Nunca falei muito da minha vida pessoal, nunca falei muito do que é que foi a minha infância, de onde é que vem esta vontade quase raivosa de atingir coisas, não é?” (Ricardo Diniz, 2018)

Ricardo explica que a energia que o ajuda a atingir os seus objetivos é frequentemente associada à raiva e determinação extraordinária. Quando surge a questão da Marca Pessoal, Ricardo Diniz gosta de diferenciar e traçar uma linha entre o que é privado e o que é público. Ele diz,

“Não dou entrevistas sobre a minha vida pessoal, tu vêes em tudo, na net procuras e vêes a parte das palestras, do barco, mas não vêes aquela fotografia clichê a caminhar na praia com a minha família, filhos ao colo. Não sei, há pessoas que expõe muito as suas vidas e eu decidi em 98, quando tive o meu primeiro momento de imprensa, muitas entrevistas, mais de 300 entrevistas, 6 meses, e disse “Epá não, eu não quero isto. Eu quero ser muito mais discreto.”” (Ricardo Diniz, 2018)

Manter questões pessoais privadas é importante para Ricardo Diniz, seja ele casado, tenha filhos, sejam coisas que prefere não discutir em público - ele só aprecia a atenção dos média quando se relaciona com o seu trabalho e os seus projetos. Ricardo Diniz aprecia diferenciar entre ser famoso e ser reconhecido, e ele dá o exemplo de Kim Kardashian e Francis Obikwelu:

“Uma coisa é Kim Kardashian que não fez nada e é famosa, outra coisa é o Francis Obikwelu que é um super atleta português que é reconhecido pelos seu mérito, ele não é famoso, ele é reconhecido, é diferente.” (Ricardo Diniz, 2018)

Ricardo também dá o exemplo de Elon Musk, que criou a Paypal e Tesla (e também Space X), dizendo que Elon Musk é reconhecido pelo seu trabalho e mérito, ninguém está interessado nos seus filhos, família ou no seu divórcio. Estes são valores importantes para a Marca Ricardo Diniz, é importante manter um equilíbrio entre fama e reconhecimento saudável.

5.6.1. Modelo Autêntico da Marca Pessoal de Ricardo Diniz

Com base no Modelo Autêntico da Marca Pessoal desenvolvido por Rampersad (2009), utilizado no quadro conceitual desta pesquisa, foi feita uma tentativa para abordar os quatro temas-chave do modelo com Ricardo Diniz, são eles:

1. Definir e formular a sua Ambição Pessoal
2. Definir e formular a sua Marca Pessoal
3. O seu cartão personalizado de pontuação equilibrada
4. Cultivando a marca Ricardo Diniz: Fatores Críticos de Sucesso

Estas quatro áreas são discutidas em detalhes nas secções a seguir.

A ambição de Marca Pessoal definida e formulada por Ricardo – Assim como o sonho de Bill Gates de ver um computador pessoal na mesa de todas as casas ou o sonho da *Walt Disney* de tornar a vida agradável, Ricardo Diniz foi questionado sobre qual seria a sua ambição pessoal de marca. A isso, Ricardo respondeu em inglês: “cultivating human potential” é a sua ambição de marca pessoal. Ele tem trabalhado continuamente nesta ambição promovendo Portugal através dos seus projetos, e isto significa não apenas promover o próprio país, mas também o povo de Portugal. A realização deste sonho ou ambição pessoal é evidente nos seus discursos motivacionais e palestras em que ele participa em todo o mundo.

“Estou a falar das pessoas e de otimizarmos essas pessoas na relação na relação com o seu próprio país. Muito do que eu tenho feito tem sido isso. Tem sido provocar os portugueses para terem mais carinho por Portugal.” (Ricardo Diniz, 2018)

Em vez de ser visto como um palestrante motivacional, Ricardo Diniz quer ser visto como um orador inspiracional, isto está de acordo com o sonho que ele tem sobre “cultivating human potential”. Partilhar o que ele faz e como ele faz é para ser provocativo e disruptivo, com o objetivo de fazer as pessoas pensarem. O impacto que ele quer fazer é um “impacto inspirador”:

“O impacto vem através de inspirar, partilhar o que faço, como faço e isso acaba por ser provocador, um bocadinho disruptivo, obriga as pessoas a pensarem também. E, portanto, é isso, é um impacto de inspiração por isso é que eu não me gosto de considerar um orador motivacional. O meu objetivo não é motivar. Aceito se calhar melhor um orador inspiracional.” (Ricardo Diniz, 2018)

Identidade de Marca Pessoal, Slogan, Logotipo e SWOT de Ricardo – Numa expressão honesta, Ricardo Diniz explicou como ele nunca foi bom em criar uma imagem ou personalidade de si mesmo, ele sempre seguiu o caminho da simplicidade como pessoa. No entanto, para ele formular e definir a sua marca, havia a necessidade de fornecer a sua própria declaração de Marca Pessoal que define o que ele faz, como ele é diferente e o que ele promete alcançar. Semelhante à sua ambição pessoal, a declaração da marca de Ricardo também é: “cultivating human potential”. Embora a afirmação seja uma repetição da Ambição da Marca Pessoal, que também é “cultivating human potential”, mostra que os seus sonhos e a sua determinação real de realizar os seus sonhos através da sua marca pessoal são ambos simplificados para estarem na mesma página.

“A minha declaração de marca pessoal seria mesmo “cultivating human potential”. É mesmo isso que me fascina e apaixonou porque está na base de tanta coisa, não é. Se tu otimizas o teu potencial humano tu estás a conseguir trabalhar melhor em harmonia com todos, incluindo o planeta e resolvem-se muitas questões. Portanto, acho que sim - “cultivating human potential”.” (Ricardo Diniz, 2018)

Então, seja através de um dos seus projetos, através do talento que ele realmente gosta de trabalhar na sua equipa, uma palestra onde ele está a fazer um discurso em frente de centenas de profissionais ou mesmo numa sessão de *coaching* com alguém que precisa da ajuda de Ricardo, o objetivo final é tirar o melhor das pessoas e isso pode ser alcançado cultivando o seu potencial humano positivamente.

Ricardo identificou os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da sua marca, que estão listados na tabela abaixo:

| Pontos Fortes | Pontos Fracos | Oportunidades | Ameaças |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Visão e determinação fortes - Capacidade de inspirar - Forte capacidade de <i>networking</i> e de me rodear de pessoas com quem posso aprender novas coisas - Capacidade de fazer as coisas acontecerem e | <ul style="list-style-type: none"> - Nenhuma segurança financeira, sem saber quando o próximo cheque virá. - Recursos humanos limitados devido à falta de financiamento, maior dependência de <i>freelancers</i>. - Concorrência dos oradores que oferecem | <ul style="list-style-type: none"> - A Marca Portugal, os nossos valores, os nossos produtos em todo o mundo, a nossa história e as nossas datas, não têm fim - E as oportunidades de desenvolvimento pessoal também são muito fortes e eu realmente queria trabalhar isso mais | <ul style="list-style-type: none"> - Portanto, a minha mensagem já não é tão relevante e necessária porque as coisas já se estão a resolver. - Portugal já está a caminho. - O negócio do Tony Robbins é em cima do Tony, morre a Oprah e a |

| | | | |
|---|--|--|---|
| fazer com que os projetos se concretizarem - Utilização otimizada e eficiente do tempo | serviços a metade do preço que cobro - Dependência de patrocínios e da escolha de diretores de marketing das empresas | | casa vai a baixo, não é. Portanto o modelo de negócio que dependa da figura rainha mãe, a abelha rainha, não é, <i>queen bee</i> , se calhar não é o ideal. A coisa devia estar mais dispersa, devia acabar com os protagonistas. |
|---|--|--|---|

Tabela 1: SWOT de Ricardo Diniz identificado por ele mesmo

Fé Paz Amor – Um logotipo e *slogan* com o tema “Fé, Paz, Amor” pode ser encontrado no *website* de Ricardo Diniz. O logotipo e o *slogan* foram desenvolvidos durante o projeto de Fátima. Foi a 15 de outubro de 2017 que Ricardo concretizou o desejo de celebrar a fé independentemente das religiões, no contexto do centésimo aniversário das aparições de Nossa Senhora em Fátima, que coincidiu com os 300 anos de Nossa Senhora Aparecida no Brasil. Os valores de “Fé Paz Amor” estão fortemente ligados a Ricardo Diniz.

“E que realmente são valores que têm muito a ver comigo, que dizem, que de certa forma representam a minha vida e a minha maneira de estar, e a minha maneira de existir e de dar aos outros. Portanto, realmente podia ser além do “cultivating human potential”, eu podia ter um workshop chamado “Fé Paz Amor” porque o que eu faço não tem muito a ver com vela, não tem muito a ver com o mar, tem mais a ver com a entrega e é através do mar que o faço, mas amanhã podia ser pintor e é através das minhas telas que o faço. E os valores “Fé Paz Amor” estão sempre lá.” (Ricardo Diniz, 2018)

Embora o logotipo “Fé Paz Amor” não esteja presente no seu novo *website*, lançado em 2018, ele ainda faz parte da sua identidade, que é evidente no seu nome de conta no *Instagram*, “RicardoFaithPeaceLove”.



Figura 7: Ricardo Diniz logotipos

Curiosamente, como orador dando palestras em todo o mundo, Ricardo Diniz recebeu alcunhas dos seus públicos como “Hurricane Ric” ou “Captain Portugal”, e talvez isso o tenha

inspirado a criar um novo logotipo para o seu *website* de 2018, que é uma assinatura que diz “Ric!”.

“Então, eu na verdade nunca... Fiz uns logotipos, fiz um cartão de visita. O meu primeiro logo Ricardo Diniz foi em 2001, o meu segundo logo Ricardo Diniz foi o ano passado e fui eu que o assinei, escrevi assim num papel e ficou RIC com um ponto de exclamação “Ric!” porque a nível mundial, as pessoas tratam-me por “hurricane Ric”, “Captain Portugal” e eu levei isso um bocadinho na brincadeira, percebes?” (Ricardo Diniz, 2018)

Cultivar a Marca Ricardo Diniz: A evolução da Marca Ricardo Diniz e os seus Fatores Críticos de Sucesso – Uma marca pessoal cresce ou evolui, como as marcas pessoais de vários líderes e personalidades de todo o mundo. Quando Ricardo Diniz foi questionado sobre como ele cultiva a sua própria marca pessoal, ele respondeu dizendo que a sua paixão é mais pela equipa e não por ele mesmo, ele altruisticamente tenta promover as pessoas com quem trabalha e vê a marca feita para mostrar apreciação de um esforço coletivo. Ele preocupa-se em fazer da equipa o protagonista e em vez de se concentrar na sua marca pessoal, ele tenta ser o protagonista do projeto com o qual ele está a trabalhar, ou a marca com a qual ele está a trabalhar, ou o patrocinador para o qual ele está a trabalhar. Isto é, devido aos seus esforços para descentralizar-se de surtos de atenção, ele diz,

“Não o faço, não é a resposta mais agradável e satisfatória, mas realmente eu não ligo muito a isso. Eu tento que o protagonismo seja da equipa, tento que o protagonismo seja do projeto, do produto, da marca, do patrocinador. Eu meto-me sempre em terceiro, quarto, quinto plano o mais possível. Eu sou aquela pessoa que está sentada no chão, lá atrás no auditório, nem estou numa cadeira. Eu estou afastado, eu tento-me descentralizar dos focos de atenção.” (Ricardo Diniz, 2018)

Ricardo Diniz foi solicitado a listar os fatores críticos de sucesso que são cruciais para o sucesso da sua marca. A isto, ele respondeu dando alguns tópicos gerais que ele considera como os seus fatores críticos de sucesso, que são:

1. Rodear-se das pessoas certas
2. Determinação
3. Consistência
4. Abordagem “não desistir”

Embora a lista acima feita por Ricardo não inclua fatores mensuráveis, ainda é possível dividir esses pontos em fatores mensuráveis. Por exemplo, o seu primeiro fator crítico de sucesso é rodear-se das pessoas certas. As pessoas certas podem significar uma lista de diretores de marketing ou executivos de topo das empresas, podem ser colegas da comunidade de palestrantes motivacionais, podem ser profissionais que possam estar interessados em trabalhar com ele num dos seus projetos futuros, ou pode ser simplesmente novas pessoas que

poderiam ajudá-lo a aprender algo novo. Criar um alvo quantificando quantas pessoas com base no interesse, poderia agir como um cartão de pontuação, o que poderia ajudar Ricardo a desenvolver a sua marca ainda mais.

5.7. A Presença Online da Marca Ricardo Diniz

De acordo com Rampersad (2009), na era *online*, virtual e individual de hoje, é muito importante ter uma marca pessoal forte. Quando questionado sobre as suas melhores práticas em manter uma boa reputação *online* e quais os desafios que ele enfrenta, Ricardo explicou que ele não tem uma estratégia de conteúdo e que apoia a publicação como mínima, a menos que seja necessária para o propósito de publicações que precisam de ser partilhadas sobre os seus projetos ou para os seus patrocinadores. Ele pensa que muitas vezes nos expomos demais e há a possibilidade de receber comentários negativos e também pode ser um risco estar nas redes sociais, pois, junto com comentários negativos, as pessoas também podem fazer comentários difamatórios. No entanto, para Ricardo, é importante publicar conteúdo quando um determinado projeto está em andamento.

“Ok, no ponto de vista de seguidores nas redes sociais, eu estou cada vez menos nas redes, nunca tive tão pouco tempo online, a minha página pública do Facebook, o chamado Fan Page, acho que não mexo nela desde janeiro. Instagram, é uma coisa mais leve, mais artística, gosto de lá passar, partilhar pequenas coisas, mas já não é aquela coisa de opinião do dia a dia, o diário de bordo. Mas, quando estou na linha de produção com um projeto, também temos que dar retorno aos patrocinadores, aí sim, fico um pouco mais ativo, aplico um bocadinho mais do dinheiro, publico mais, falo mais, faço mais vídeos. Mas nunca tive uma estratégia de conteúdo, de Youtube, regulares, de todas as semanas publico um vídeo. Nunca tive muito por aí. Também não gosto de me expor, percebes, gosto de estar mais sossegado, sou muito eremita.” (Ricardo Diniz, 2018)

No entanto, Ricardo reconhece a necessidade de uma estratégia de conteúdo bem pensada e planeada. Por exemplo, anteriormente ele mencionou a vontade de criar uma série de vídeos curtos usando imagens das suas palestras arquivadas para serem partilhadas *online*. Além disso, ele também está envolvido em aprender mais sobre promoção *online* e está a realizar cursos *online*, além de receber sugestões especializadas de profissionais. Ele diz,

“o Instagram, nos últimos anos, principalmente nos dois últimos anos, muito em especial, está aqui com muito power. E parece que mais incisivo do que o Facebook, há ali muita coisa no Face e no Instagram é um bocadinho mais direto ao assunto. Eu ando a estudar, ando a fazer uns cursozinhos online. Vou reunir com uma equipa esta semana, na quarta-feira, sobre isto, para otimizar a minha presença online, vou mudar o meu site, estás a ver.” (Ricardo Diniz, 2018)

5.8. Discussão e Conclusão

Na fase inicial da sua carreira, Ricardo Diniz alcançou o que sentia que faltava em Portugal - um herói náutico. Quer tenha sido para circum-navegar a Zona Económica Exclusiva de Portugal, velejar de Portugal para o Brasil para mostrar apoio à Seleção Portuguesa de Futebol no Campeonato Mundial, levar uma garrafa de vinho do Porto como presente para a Rainha Elizabeth II, no dia do seu aniversário numa viagem a solo, ser o co-fundador da *Portugal Ocean Race*, ou ser nomeado como o embaixador europeu dos oceanos da Comissão Europeia, o posicionamento da sua marca inicial foi o de principal navegador a solo de Portugal e aventureiro dos dias modernos. Mas, novamente, foi visto como ele é muito mais do que um navegador solitário e aventureiro. O seu papel como empreendedor, líder, autor e palestrante motivacional ou inspirador também contribuiu para ajudar a construir a marca Ricardo Diniz. Foi visto como Ricardo Diniz aproveitou certas características que mostravam que ele era realmente um líder. Por exemplo, o espírito empreendedor que ele teve ao ler o *Financial Times* desde que era jovem, nunca desistindo, mesmo que significasse ir a 4000 empresas para obter o seu primeiro “sim” para patrocínio, aproveitando e estimulando talentos e criando projetos que são agregadores de pessoas, tudo isto mostra que sempre houve um líder nele.

Com a participação de Ricardo na entrevista e usando o Modelo Autêntico da Marca Pessoal de Rampersad (2009) no final da entrevista, foi estabelecido que a Declaração de Marca Pessoal e a Marca Pessoal de Ricardo é “Cultivating Human Potential”. É algo que pode ser simplificado com todas as atividades e funções de Ricardo. Ricardo Diniz tem cultivado o potencial humano através do seu livro - muitos leitores do seu livro, depois de lê-lo, contactaram Ricardo dizendo-lhe que sentiram que também poderiam realizar os seus sonhos. Da mesma forma, Ricardo também tem cultivado o potencial humano através dos seus projetos - cultivando relacionamentos humanos, nutrindo talentos e vendo os seus projetos como agregadores de pessoas provam que os seus projetos também estão alinhados com a sua visão. O mesmo vale para o empreendedorismo, Ricardo sendo um empreendedor também está a cultivar o potencial humano e, claro, como um *couch* e palestrante motivacional, o seu trabalho está diretamente relacionado à cultura do potencial humano.

Na entrevista, descobriu-se o quão altruísta Ricardo é quando se trata de receber crédito ou atenção. Ele nunca acreditou num “one-man show” e sempre adotou a abordagem do “nós” e o orgulho coletivo em tudo o que ele conquistou, o espírito de equipa sempre foi muito forte nele. Além disso, ele também expressou a sua tendência de sempre se descentralizar da atenção dos média e da publicidade - os média e a publicidade só são relevantes quando um determinado

projeto está a acontecer, em suma, apenas histórias profissionais precisam de ser partilhadas quando estão em andamento. Talvez o “reconhecimento saudável” sejam as palavras certas para descrevê-lo. Assim, quando se trata da marca pessoal, o reconhecimento saudável é, na verdade, o que pode ser visto. Se uma pesquisa *online* for feita sobre Ricardo Diniz, poderão aparecer notícias ou publicações dos média sociais relacionadas aos seus projetos e atividades. Ricardo Diniz gosta de traçar uma linha entre partilhar o que é privado e o que é público e embora ele não faça propagandas pesadas e deliberadas da sua marca pessoal, o facto de manter uma medida ou manter uma certa barreira para o que ele está a partilhar *online* ou o número de entrevistas que ele dá à imprensa confirma que ele está fortemente ciente da sua Marca Pessoal e que segue uma abordagem subtil de promovê-la.

A sua relação com o mar não termina quando ele diz que quer trabalhar mais em terra metaforicamente, se um projeto surgir, ele pode pegar no barco novamente. No entanto, hoje as suas atividades são altamente focadas no *coaching* e palestras, ele está em todo o mundo dando palestras a começar por empresas que empregam milhares de pessoas até sessões de *coaching* individuais. Certamente, o seu papel como navegador que ia ativamente para viagens é uma parte forte da sua marca pessoal no presente, mas hoje em dia, os seus projetos e a sua marca pessoal estão cada vez mais focados nele ser um orador inspiracional e *coach* que aprecia e celebra o lema “cultivar o potencial humano”.

Esta pesquisa mostrou as conexões entre a Liderança e a marca Pessoal usando o estudo de caso da Marca Pessoal de Ricardo Diniz. O Modelo Autêntico da Marca Pessoal de Rampersad (2009) foi uma ferramenta útil, e o facto de Ricardo Diniz ter participado numa entrevista que foi parcialmente desenhada com base no Modelo Autêntico da Marca Pessoal, mostra que este modelo pode ser utilizado de forma significativa por empreendedores e líderes. A quarta etapa do modelo, que é cultivar a marca, dá perceções interessantes, tomando como exemplo a marca de Ricardo Diniz, hoje ele concentra-se mais em palestras, discursos e *coaching* e cria uma lista mensurável de tarefas e atividades alinhadas com sua Declaração de Marca Pessoal, “cultivar o potencial humano” pode ajudar a fortalecer ainda mais a sua marca pessoal. A Marca pessoal claramente ainda é uma área nova na pesquisa académica e existem vários tópicos relacionados que podem ser pesquisados, por exemplo, sobre o reposicionamento de uma marca pessoal, marca pessoal comum e melhores práticas e afins. Através de entrevistas em profundidade e entrevistas abertas, este estudo tentou obter longas narrativas e depois filtrar as descobertas usando um quadro conceitual claramente definido e

os processos e as explicações causais foram discutidos sobre todos os aspetos da Marca Pessoal de Ricardo Diniz.

Bibliografia

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* [3rd]. New York: The Free Press.

Bennis, W. (1984). *Where Have All the Leaders Gone?* In *Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition. By William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, 5-23, Boulder, Co: Westview Press.

Bennis, W. (1993). *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change*. Addison Wesley.

Boyce, C., & Neale, P. (2016). *Conducting In-depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. Pathfinder International Tool Series Monitoring and Evaluation – 2.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.

Cockerell, L. (2008). *Magia. Estratégias de Liderança na Disney*. New York.

D. Jean Clandinin and F. Michael Connelly, *Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000), 98–115.

Diálogo ABERJE Universidade com Prof. Dr. Mitsuru Yanaze. (2009). - *Associação Brasileira de Comunicação Empresarial*: <https://www.youtube.com/watch?v=15JYdPp-ZSo> Aberje.

Diniz, Ricardo e Guevera, Barbara (2013), *Expedição Mare Nostrum*, Impressão e Acabamento Tipografia Santos, Montijo.

Du Gay, P. (1996). *Consumption and Identity at Work*. SAGE Publications Ltd.

Dutta, S. (2010). *What's your personal media strategy?* Harvard Business Review, November 2010.

Fairholm, G. (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to its Spiritual Heart*. Westport, Conn: Quorum.

Fairholm, M. R. (2004). *Different Perspectives on the Practice of Leadership*. Public Administration Review, 64(5), 577-590.

Galton, F. (1892). *Hereditary Genius an Inquiry into its Laws and Consequences*. London: Macmillan and CO. and New York.

Hale, E. (n.d.). *How Your Locus Of Control Impacts Business Success*. Acedido em 2012: <https://www.fastcompany.com/1840496/how-your-locus-control-impacts-business-success> (Fast Company).

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.

Hoy, P. C. (1992). *Leadership*. The Sewanee Review, The John Hopkins University Press, 100(3), 435-456.

Ilies, R., Judge, T., & Wagner, D. (2006). *Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers*. Journal of Leadership and Organizational Studies, 13.

ip-what-we-do/

Keohane, N. O. (2005). *On Leadership*. Perspectives on Politics, 3(4), 705-722.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (4th ed., European Edition). Essex: Pearson Prentice Hall.

Kruse, K. (2013, April 9). *What Is Leadership?* Forbes, 1-2.

Lair, D. J., Sullivan, K., & Cheney, G. (2005). *Marketization and the Recasting of the Professional Self: The Rhetoric and Ethics of Personal Branding*. Management Communication, 18(3), 307-343.

Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. SAGE.

Maxwell, J. A. (2012 de janeiro). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* [Abstract]. OAI ResearchGate, 214-253. Acedido em: https://www.researchgate.net/publication/43220402_Qualitative_Research_Design_An_Interactive_Approach_JA_Maxwell.

Medal, A. (2017, 24 de janeiro). *10 Personal Branding Experts to Follow This Year*. Acedido a 26 de março, 2018, em: <https://www.entrepreneur.com/article/287823>, Entrepreneur Magazine.

Perera, J. (Fall 2013). *Marketing the product called "YOU"*. Canadian Manager, 5-7.

Pesquisa realizada *online* (2018): Center for Leadership Studies www.situational.com

Pesquisa realizada *online* (2018): Center For Leadership Studies Website: <https://www.situational.com/the-clc-difference/situational-leadersh>

Pesquisa realizada *online* (2018): Diálogo ABERJE Universidade com Prof. Dr. Mitsuru Yanaze: <https://www.youtube.com/watch?v=15JYdPp-ZSo>

Pesquisa realizada *online* (2018): <http://grupobcc.com/en/speakers/ricardo-diniz/>

Pesquisa realizada *online* (2018): <http://grupobcc.com/en/speakers/ricardo-diniz/>

Pesquisa realizada *online* (2018): <http://grupobcc.com/speakers/ricardo-diniz/>

Pesquisa realizada *online* (2018): <http://ricardodiniz.com/autor/>

Pesquisa realizada *online* (2018): <http://ricardodiniz.com/bio/>

Pesquisa realizada *online* (2018): <http://ricardodiniz.com/empreendedor/>

Pesquisa realizada *online* (2018): <http://ricardodiniz.com/portugal/>

Pesquisa realizada *online* (2018): <http://ricardodiniz.com/proyectos/>

Pesquisa realizada *online* (2018):
https://www.facebook.com/pg/ricardodinizportugal/about/?ref=page_internal

Pesquisa realizada *online* (2018): <https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/20/uber-ceo-travis-kalanick-resigns>

Pesquisa realizada *online* (2018): <https://www.youtube.com/watch?v=Xn8jOwYyBk>

Pesquisa realizada *online* (2018): <https://www.youtube.com/watch?v=HIATefUeJNA>

Pesquisa realizada *online* (2018): <http://ricardodiniz.com/bio/>

Pesquisa realizada *online* (2018): <http://ricardodiniz.com/autor/>

Peters, T. (1997). *The brand called You*. Fast Company.

Rampersad, H. K. (2009). *Authentic Personal Branding: A New Blueprint for Building and Aligning a Powerful Leadership Brand*. USA: Information Age Publishing Limited.

Raworth, P. K., Sweetman, C., Narayan, S., Rowlands, J., & Hopkins, A. (2012). *Conducting Semi-structured Interviews*. Oxfam Research Guidelines.

Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2014). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers (2nd ed.)*. SAGE.

Shepherd, I. D.H. (2005). *From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding*. *Journal of Marketing Management*, 21, 589-606.

Snowden D (2010) *Naturalizing Sensemaking' in Mosier and Fischer (eds) Informed by Knowledge: Expert Performance* pp 223-234.

Sternberg, R. J. (1988). *The triarchic mind: a new theory of human intelligence*. New York: Viking.

Vecchio, R. P. (2003). *Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads*. *Human Resource Management Review*, 13, 303-327.

Warren, T. (2012, 8 de junho). *5 Essential Qualities for Entrepreneurial Leadership*. Acedido a 5 de setembro, 2017, em: <https://www.forbes.com/sites/startupviews/2012/06/08/5-essential-qualities-for-entrepreneurial-leadership/2/#c8e63ef37128> Forbes Magazine.

Wong, J. C. (2017, 21 de junho). *Uber CEO Travis Kalanick resigns following months of chaos*. <https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/20/uber-ceo-travis-kalanick-resigns>.

Anexos

O Questionário da Entrevista

As perguntas da entrevista abordarão o seu papel como palestrante motivacional, como autor, como *coach* e como navegador solitário, na tentativa de compreender a sua marca. O questionário é dividido em três partes, a primeira parte é focada em tentar entender como e o porquê de “Ricardo Diniz” ser a pessoa que é. A segunda seção do questionário foca-se na sua liderança, enquanto a última seção incide fortemente na sua marca.

Seção 1: O que faz de Ricardo Diniz a pessoa que ele é?

Na era *online*, virtual e individual de hoje, é importante ter uma marca pessoal forte (Rampersad, 2009). Dados secundários encontrados no *website* de Ricardo Diniz, nos seus canais de média sociais, como a sua página no *Facebook*, os seus livros, bem como os seus vídeos no *Youtube*, são fontes poderosas que serviram como base para formular as seguintes perguntas:

2. No seu *website* mais recente, www.ricardodiniz.com, o Ricardo é descrito como um Palestrante, Autor, *Coach* e Navegador Solitário. No *website* de 2017, o Ricardo também é descrito como um empreendedor.
 - a. O seu sonho de se tornar um aventureiro e navegador solitário começou aos 8 anos quando se inspirou ao ver o pioneiro barco a solo do navegador Sir Francis Chichester's num museu em Greenwich, Reino Unido. Nas últimas duas décadas, o Ricardo viajou cerca de 100.000 milhas, o equivalente a quatro voltas ao mundo. Antes de ser um empreendedor, antes de ser um *coach* e palestrante motivacional, o Ricardo sempre foi o navegador solitário que sonhava ser, quais foram os fatores-chave que o levaram a viver o seu sonho e torná-lo quem é hoje?

Ricardo Diniz: Então, partindo disso um bocadinho por partes, eu posso dizer que eu no início fiz tudo por tudo porque nada tinha ainda feito e tudo queria fazer.

E então comecei a aprender programação, HTML em 1996. Comecei a perceber o design de Marketing. Comecei a ler menos revistas de surf e mais revistas de negócios. Sempre que andava de avião pedia o jornal *Financial Times* e confesso que a maior parte das coisas que eu li lá não entendia, especialmente aquelas páginas com os numerozinhos todos da bolsa e as posições da bolsa e as diferentes bolsas mundiais. Punha-me a ler aquilo e às vezes os

adultos olhavam para mim como quem diz “Porque que é que este miúdo está a ler o *Financial Times*?”, que ainda por cima é um jornal enorme e toda a gente punha-se a ler as revistinhas e os jornais assim mais leves e eu punha-me a ler o *Financial Times*. E só lia mesmo nos aviões, mas como já andava muito de avião, muitas vezes por ano, lia essas coisas de negócios. E comecei a criar os meus próprios negócios, com o meu próprio dinheiro porque imediatamente, muito cedo vi/ percebi antes de *teenager* que não era necessariamente um 9 to 5 que iria atingir os meus objetivos. Senti, ia-me sentir preso, não iria ter tempo para fluir e me guiar e construir e conquistar.

E, portanto, assim foi. Comecei a fazer o meu primeiro *site*, registrei o domínio/ o nome “ricardodiniz.com” em 97, já a perceber a importância de proteger um bocadinho o nome. Talvez não, na altura, a perceber a importância da marca. Mas é uma coisa que eu na verdade sempre desvalorizei. Ou seja, eu sei que a marca *Oprah é Oprah*, a marca do nome dos atores é realmente, o nome deles é a marca deles. Mas eu cheguei a ponto de já ter atingido algumas coisas em 2003, eu arrumei o meu *site* e passei a crer que o projeto tivesse mais a ver com Portugal. O protagonismo e a marca fosse Portugal e as nossas empresas e produtos e marcas, e não necessariamente o gajo chamado Ricardo. E então, registei outro *site* “goportugal.org” para que o objetivo fosse atrair investimento para Portugal, ou seja, “Go to Portugal”, “Go Portugal” e ao mesmo tempo a dizer “Força Portugal”, “Go Portugal”. E, portanto, durante muitos anos, até 2012, eu não voltei a usar o “ricardodiniz.com”. Estava lá sossegadinho, dormente, mas o *site* principal com o objetivo de comunicar cartões de visita foi o “goportugal.org”. Eu quis que o foco fosse em Portugal e eu ser apenas um dos vários de uma engrenagem guiada para promover produtos nossos, marcas nossas e um barco que queria construir em Portugal. Portanto, o foco foi Portugal e acredito que tem sido sempre Portugal, exceto na parte das palestras e do *coaching* porque a partir de 2012 isso começou a ser cada vez mais pesante, especialmente na parte do *coaching*, que eu, palestras, já faço há muitos anos, mas mais a sério desde 2008. E, realmente o *coaching* começou a ser uma das principais atividades, tenho muita gente sempre a pedir para eu os acompanhar nas diversas situações da vida, desportivas, de negócios e familiares, casais que não estão particularmente bem. E isso nasce com muita naturalidade.

Eu nunca me pus a jeito, eu nunca me comuniquéi como *coach*, tentei sempre focar-me em ser “eu”. E eu não sou necessariamente navegador solitário, tenho sim uma grande relação com o mar, mas ainda me considero da Vela. Chego a estar um ano, às vezes mais sem ir para o mar, vou surfar, mas não vou velejar. O meu barco fica parado, que é um barco de missão,

não é um barco de passeio. Quando tenho coisas importantes para fazer, pego no barco e vou. Quando não tenho, o barco fica parado, fora de água à espera de novos projetos e novas viagens.

O que está neste momento a acontecer, é o oposto de tudo o que acabei de dizer. Eu vou neste momento fazer um novo *site*, vou investir mais nas redes sociais para assumir o papel de, não direi da Marca Ricardo Diniz, não me sinto confortável sequer a dizer isso, mas em vez do foco ser Portugal, porque eu sinto que Portugal já está a caminho, sinto que todos, há um série de protagonistas que têm puxado pelo país e realmente as coisas estão-se a alinhar a nível de energias renováveis, de promoção, o turismo está em altas. Já estamos com dores de crescimento do turismo com o que está a acontecer em Portugal. Portanto, eu sinto que agora vou-me focar mais na parte do *speaker*, do *coach*, fazer eventos públicos, não só palestras em empresas quando elas me contratam, mas sim fazer eventos abertos ao público e dedicar-me às pessoas. Porque o país acho que está a caminho, mas as pessoas ainda acho que ainda não. Quando eu faço uma palestra ou tenho uma sessão de *coaching*, eu percebo realmente a utilidade que eu transmito e, portanto, que quero poder alavancar isso e chegar a mais pessoas e estou a tomar passos nesse sentido para me comunicar mais, fazer uns *posts* patrocinados, fazer uns “videozinhos” editados das minhas palestras coisas fortes e rápidas assim 50 segundos para começar realmente a passar palavra a valer.

E eu já passei por tanta coisa e sempre consegui dar a volta. E agora se calhar vou abrir um bocadinho, vou descobrir o recount do que é realmente a minha vida nos bastidores porque as pessoas podem pensar “Epá este gajo viaja imenso, grande vida”. Mas há muitos riscos nos bastidores, há muita dor, há muita dificuldade por vezes e há fases mesmo que eu não desejo a ninguém. Nunca falei muito da minha vida pessoal, nunca falei muito do que é que foi a minha infância, de onde é que vem esta vontade quase raivosa de atingir coisas, não é? A minha energia para atingir os meus objetivos e por vezes tem que ser extremamente raivosa, tem que haver uma determinação fora do comum e só assim é que eu consegui. Mas essa raiva vem de algures, não é, e tem a ver com situações da minha infância que eu se calhar vou começar a abrir um bocadinho. Que eu sempre fui muito discreto. Se tu fores a ver bem, tudo o que apanhases sobre mim na *net*, no fundo não apanhas quase nada. Eu não... As pessoas não sabem onde é que eu moro, não sabem mais ou menos como é que é a minha vida, pronto sabem a parte pública do gajo que vai para o mar, mas o Ricardo Diniz Guerra, “Mas quem é esse gajo?”, “Mora onde?”, “É casado?”, “Tem filhos não tem?”, “Qual é?”, percebes? Eu sou muito discreto em relação à minha vida privada. E agora vou ter que abrir um bocadinho. Não dou entrevistas sobre a minha vida pessoal, tu vês em tudo, na *net* procuras e vês a parte das

palestras, do barco, mas não vê aquela fotografia clichê a caminhar na praia com a minha família, filhos ao colo. Não sei, há pessoas que expõe muito as suas vidas e eu decidi em 98, quando tive o meu primeiro momento de imprensa, muitas entrevistas, mais de 300 entrevistas, 6 meses, e disse “Epá não, eu não quero isto. Eu quero ser muito mais discreto.”. Falem de mim quando eu tiver projetos a acontecer, não falem de mim só porque sim, porque ele é conhecido. Não, não quero nunca nunca ser famoso. Uma coisa é Kim Kardashian que não fez nada e é famosa, outra coisa é o Francis Obikwelu que é um super atleta português que é reconhecido pelo seu mérito, ele não é famoso, ele é reconhecido, é diferente. Então sempre tive muito cuidado nesse “There is a fine line between fame it sometimes means stupidity, and lack of privacy and the balance of doing your work, being good at your work and being recognised”. O gajo da Tesla não é Famoso. Elon Musk criou a Paypal, criou não sei quê, é um gajo que é reconhecido pelo seu trabalho e pelo seu mérito, não é famoso, não é?, não se vê notícias Elon Musk, também há um bocadinho, porque ele é uma pessoa muito conhecida, mas não se vê a questão dos filhos, da família, dos divórcios, o que tu vê é mesmo a questão da obra feita, das coisas que ele faz e é mais por aí. Então, eu tenho que cuidar desses passos e estou a rodear-me de pessoas que me podem ajudar a manter esse “balance between silly fame and healthy recognition, do you know?”. Então, eu na verdade nunca... Fiz uns logotipos, fiz um cartão de visita. O meu primeiro logo Ricardo Diniz foi em 2001, o meu segundo logo Ricardo Diniz foi o ano passado e fui eu que o assinei, escrevi assim num papel e ficou RIC com um ponto de exclamação “Ric!” porque a nível mundial, as pessoas pessoas tratam-me por “hurricane Ric”, “Captain Portugal” e eu levei isso um bocadinho na brincadeira, percebes? Mas, se calhar esta vai ser a primeira vez que eu vou investir muito mesmo na marca, promover um pouco mais o Ricardo e não os barcos, não a parte do “chasseur”, isso já está, Portugal está a caminho, agora vou-me buscar um bocadinho a mim. Porque eu, eu sacrifiquei muito em prol da missão e a missão nunca era eu.

b. No seu *website*, o seguinte lema pode ser encontrado:

“Nunca Portugal deixe de acreditar em Portugal.

Nós vamos recuperar tudo, acreditem!” – Ricardo Diniz

De muitas formas, o Ricardo é um embaixador de Portugal, tendo passado a sua vida viajando pelo mundo e morando no Reino Unido, nos Estados Unidos e nas Caraíbas, além de ser um palestrante motivacional e dar palestras ao redor do mundo, o Ricardo estendeu os seus próprios sonhos pessoais para começar a

sonhar pelo seu país, promovendo Portugal ao mundo¹⁸. Alguns dos principais destaques incluem velejar de Portugal para o Brasil para mostrar apoio à Seleção Portuguesa de Futebol no Campeonato Mundial, levar uma garrafa de Vinho do Porto como presente à Rainha Elizabeth II no seu aniversário numa viagem a solo¹⁹, ser cofundador da Portugal *Ocean Race* e, ser nomeado embaixador europeu dos oceanos da Comissão Europeia²⁰. Quais são as suas motivações e sentimentos em relação a representar Portugal e como é que estas atividades o influenciam a ser a pessoa que é?

Ricardo Diniz: Eu sou a mesma pessoa, quando eu estou com os amigos da Caparica está tudo igual. Portanto, eles acham piada porque no início quando eu comecei os meus primeiros projetos e a aparecer na televisão pela primeira vez, eles tinham um bocadinho aquela coisa de “olha o gajo, agora deve ter a mania que é vaidoso, deve ter a mania que é diferente” e na realidade eu nunca mudei. E, portanto, tudo isso que tu relatas agora, sim são coisas que eu fiz, mas é muito natural porque são coisas que, como é que eu te hei de te dizer? Eu nunca, isto é estranho de dizer, mas eu sinto que ainda não comecei a trabalhar para mim. Tudo o que eu fiz com grande sacrifício, principalmente o último projeto que levei a imagem da Nossa Senhora até ao Brasil. Fiz o Inverno passado, é um projeto de grande risco em que eu sabia que depois do projeto teria que praticamente começar do zero a nível financeiro. Agora que é fácil de começar do zero quando já se tem a obra feita e livros publicado e coisas a acontecer, não é? Eu quando comecei os meus projetos em 96, aí é que foi do zero, nunca tinha feito nada, nunca ninguém me conhecia, nunca nada. Isso, que tu relatas é engraçado, mas é como se fosse, como se eu tivesse a trabalhar para uma causa maior. Portanto, não é como se fosse, o Michael Jackson com o seu astral, que fez este torneio mundial e depois lançou e depois lançou aquele álbum. Não, eu ouço o que tu dizes, mas é quase como se fosse um trabalho de equipa. E eu digo “yah, fixe fizemos o Dakar, yes. Fui nomeado embaixador dos oceanos. Fizemos...”. É sempre um orgulho coletivo na tesla da nossa organização, percebes? Não é o Elon Musk a dizer “sim, eu sou muita bom e fiz”. Não, nós fizemos a Tesla, nós fizemos a viagem ao Brasil. Portanto, nunca senti muito que fosse um mérito meu, muito pelo contrário. Se fores ver as minhas entrevistas todas, acho que no fundo tu percebes que eu estou sempre a falar no plural. Sempre “nós, nós, nós...”. O meu pai chama isso excesso de humildade e diz “Ó filho, mas tu

¹⁸ <http://ricardodiniz.com/portugal/>

¹⁹ <http://grupobcc.com/en/speakers/ricardo-diniz/>

²⁰ <http://ricardodiniz.com/bio/>

realmente tens que perceber mais que se isto não fosses tu...” e eu digo “Ó pai, não, eu acho é que não fossemos nós.”. Ele acha que isso é excesso de humildade, ele acha que eu ainda tenho aqui umas asas para abrir. Se calhar tem razão e é nessa fase que eu estou neste momento. Abrir as asas, de autoanalisar e perceber que ainda posso dar mais.

Sabes que pessoas que não me conhecem de lado nenhum estão a sentir isso? Vou partilhar aqui uma coisa rápida contigo. Em abril, fiz uma palestra em Vietnam. Para uma empresa com 31 milhões de cliente, portanto não é uma empresa pequenina. E, sentei-me depois na mesa do presidente e do diretor de marketing, tudo gente muito simples, uma empresa muito humilde, como é tão típico na Ásia. E o diretor de marketing, olhou para mim, não me conhecia de lado nenhum, apenas ouviu a minha palestra e disse assim “Epá, muita bom! Gostei, *blablabla*, pronto.”, bons elogios, mas depois disse “Eu não sei é se tens a noção, que tu estás, tu és um avião no início da pista, até agora tiveste a construir o avião, a desenhar o avião, a fazer-te à pista e agora é que vais descolar. Porque tu ainda não descolaste”. E eu olhei para o gajo e disse “olha-me este gajo, não me conhece...” e eu andava com esses sentimentos, percebes? Quando toquei nos 40 pensei: até agora foi aprender e a partir daqui é que vai ser. E esse gajo tocou isso, ele verbalizou o que eu andava a sentir, foi curioso.

c. As citações seguintes são de dois dos seus vídeos do Youtube:

- i. *“A minha grande paixão realmente é o mar. É através dos barcos à vela que consegui viver ainda mais o mar. Estar a bordo de um barco que é uma casinha que me transporta entre países através do mar. Sempre achei isso fascinante desde miúdo e ao longo da vida fui criando condições para desenvolver estes projetos e reforçar essa minha ligação com a natureza. Eu não sou da vela, o meu desporto não é sequer vela. Para mim, vela é missão, é aproveitarmos estes alinhamentos para desenvolvermos estas expedições, estas missões para comunicar valores que são importantes para mim. Isto para dizer que o que me leva a ir para o mar é realmente esta ligação ao mar, à natureza e esta ligação a Portugal.”*²¹
- ii. *“Mas o próprio país parece que se esqueceu um bocadinho da sua identidade e eu quando comecei esta minha caminhada de seguir o sonho, de ser velejador solitário, navegador solitário, e fazer a volta ao*

²¹ <https://www.youtube.com/watch?v=Xn8jOwYyBk>

mundo à vela sozinho foi um caminho que eu comecei com 8 anos. Eu nem imaginava o quanto isso era relevante e o contexto importante que isto ia ter na minha vida e no meu papel como jovem e como jovem adulto e como adulto para poder comunicar Portugal no mundo através das minhas viagens e das minhas diferentes aventuras.”²²

Passar incontáveis horas, dias e noites no mar, fazer viagens solitárias, arriscar a sua vida e fazer isso como uma paixão e não como um desporto, não apenas para si mesmo, mas para o seu país - tudo isto requer muita coragem, e talvez algum apoio. Mesmo por trás das suas viagens a solo, havia uma equipa a trabalhar nos bastidores, por exemplo, durante a construção do barco (abordado no seu livro, *Expedição Mare Nostrum*) que tipo de apoios (apoio financeiro, apoio de formação, apoio de recursos humanos, apoio diplomático, apoio governamental) foram cruciais para ajudá-lo a tornar-se quem é?

Ricardo Diniz: Ok. Olha, foi interessante essa viagem no tempo. Acho que essas citações foste buscar de vídeos já bastante antigos e é engraçado ver que está tudo igual e coerente. Não é? Eu sempre me mantive muito fiel à origem, não é? E a origem é a paixão e compromisso com o mar. Adoro o mar com todas as vertentes possíveis e sinto-me muito feliz quando sinto que de alguma forma estou a fazer algo pelo país - seja apoiar um atleta, ou fazer uma palestra e ver o público feliz, ou um donativo aos bombeiros e ver que isso é importante para eles.

Sabes quando eu estou em solitário, é quando eu estou menos solitário. Quando eu entro em linha de produção com um projeto, passo a estar rodeado de pessoas, é quando vejo amigos que não vejo de outra forma. Os meus projetos acabam por ser agregadores de pessoas e talentos, e isso é muito reconfortante e adoro essa união – de ver pessoas a trabalhar e poder ter dinheiro para dar às pessoas e gosto muito disso, isso motiva-me muito. Até porque ao longo dos anos tenho pessoas que me dizem que se não fosse o projeto, se não fosse aquele ordenado, tinham, estavam atrapalhados, ou tinham que sair do país, ou iam perder a casa. Às tantas, os nossos projetos já fizeram realmente muita diferença na vida de muita gente e isso deixa-me feliz e realizado.

Eu, neste momento sinto que estou igual. Portanto, o que me move é a mesma coisa. Se calhar vou é trabalhar outros canais. Não me vou sacrificar tanto em viagens de mar, mas vou

²² <https://www.youtube.com/watch?v=HIATefUeJNA>

se calhar trabalhar mais em terra. Essa de fazer.. Já penso nisto há muitos anos, mas pensar nisto em relação a escolas. Houve uma fase que eu dizia assim “fogo, se os miúdos ficam *crazy happy* quando eu faço uma palestra numa escola. Porque é que eu não hei de fazer uma palestra em todas as escolas do país?”. E, neste momento, o que estamos aqui a pensar é porque é que eu não hei de fazer um *tour*, estás a ver? Um *tour* nacional e internacional pelas comunidades portuguesas. Dá o total de 15.5 milhões de portugueses em todo o mundo. E chegar aos portugueses. E chegar aos portugueses com uma mensagem de termos muito orgulho daquilo que somos como povo, daquilo que somos como... Toda a gente gosta de nós, somos tão acolhedores, temos uma culinária tão bonita, temos, como tu disseste à pouco, sementes portuguesas pelo mundo. Tu aí em Bangladesh estás a ver isso. A minha namorada com esteve em Goa viu isso, em Bombai. Temos tanta portugalidade pelo o mundo e isso é tão bonito e ainda está por aproveitar. Tomara muitos a muitos países e eu digo isto nas palestras, e lá vou eu bater no ceguinho outra vez, mas se tu és da Bélgica, a Bélgica não tem assim nada de especial, não é? Epá não há tipo uma colónia belga na Indonésia, não é? Nós como portugueses, é como aquela música da Eurovisão, não é? – “Já fui ao Brasil, Goa e Macau, Angola e Moçambique... não sei quê...”, percebes? Temos Portugal pelo mundo e o mundo fala português, acho que somos a terceira ou quarta língua mais falada e acho que essa é a nossa maior vantagem competitiva. As nossa empresas deviam esgotar os seus *stocks*, com tudo exportado e não havia suficiente para exportar porque todo o mundo quer o que é nosso – desde as loiças, às cortiças, aos tecidos, às malhas, aos vinhos. Epá, já viste como é que está o turismo neste momento? Estamos com dores de crescimento em relação ao turismo porque de repente estamos na *vogue* como país e está tudo a vir para cá. Portanto, acho que eu agora vou-me dedicar um bocadinho mais às pessoas. Mais do que promover Portugal, é promover os valores de Portugal nas palestras como portugueses e não só.

E como é que eu consegui? Sim, foi com esforço financeiro pessoal. Enquanto os outros estavam a querer comprar casa e carros e irem passear pelo mundo, eu ia passear pelo mundo para ganhar dinheiro para investir e reinvestir nos meus projetos. E demorei 4000 catas, 4000 abordagens a receber o primeiro sim. E, quando tive o primeiro sim, depois a partir daí comecei a acertar na fórmula e comecei a conseguir “sins” mais vezes. E, hoje em dia, eu falo com mais de 20/30 entidades de cada vez até conseguir os apoios. Nunca tive um apoio do governo direto financeiro, nunca recebi um cêntimo do governo, mas tive o estatuto de menor patrocínio da presidência que nos dá um estatuto fiscal alusivo às empresas como também esse estatuto de mecenato através do Instituto português da juventude, quando eu ainda era considerado

juventude. Depois, tenho as minhas empresas que faturam ou os nossos clientes que são os nossos patrocinadores e as empresas para quem eu faço palestras. Portanto, há aqui uma componente que é autofinanciado e há aqui outra componente que é bem maior, obviamente, que é dos patrocínios. E acredito que os nossos próximos projetos vão obter sim dinheiros de Estado, reconhecimento de Estado e é bem provável que já tenha faltado mais para eu integrar qualquer campanha do turismo de Portugal e assumir-me verdadeiramente como embaixador de Portugal no mundo. Não assumido pelos meus amigos e conhecidos, que já me dizem isso, mas sim mesmo a nível de governo e de turismo. E já há aí uns “zunszuns” de uma medalha no dia 10 de junho e essas coisas todas, pronto. Portanto, acho que demorou, o governo também tem tido as suas instabilidades, mas acho que é desta que vou sentir que o governo está a começar a olhar para o que eu faço e a acompanhar e a levar muito a sério o potencial destas missões que temos feito e o que é que isto pode ajudar-nos a desenvolver a comunicar Portugal.

Mas sem os patrocínios não teria sido possível. Sem patrocínios, quer dizer, só fiquei dois anos assim, eu podia ter metido quarta a fundo aqui com um ou outro negócio meu que eu ainda não arranquei como eu queria e se calhar, eu hoje, estaria a autofinanciar-me. Mas foi uma escolha, foi uma decisão, agarrei o que tinha, como tinha e comecei. Comecei eu a fazer HTML, o meu primeiro *site* fui eu que fiz. Depois veio uma pessoa, depois veio outra, depois veio um fotografo, mas no início, praticamente nos primeiros 18 meses foi tudo prata da casa. E a prata da casa era eu. Fiz o *site*, fiz os logótipos, desenhei o logótipo à mão e foi o meu primeiro logótipo. Posso enviar-te uma fotografia disso agora mesmo. O meu primeiro logo durou anos, fui eu que desenhei com uma caneta e os meus primeiros cartões de visitas, dossiers, estás tudo assinado com esse logo e era um logo que eu já desenhava na escola, nos meus dossiers, era a minha assinatura, era um logo. E através disso acabei por criar uma agência de comunicação.

E essa agência de comunicação no fundo, além de termos clientes, foi no fundo uma forma de eu ter uma equipa sempre em *standby* para os meus projetos. Era preciso fazer uma proposta de hoje para amanhã para a Portugal Telecom, tenho equipa para isso. E foi assim, no fundo, que eu justifiquei a empresa em fases que ela até não estava a dar muito dinheiro para ter sempre uma equipa especialista ao meu lado, fotografo, edição de vídeo, de web, design, design gráfico, nós fazíamos propostas maravilhosas em... Eu reunia com uma empresa de manhã e eles “epá muito interessante, pode-nos enviar uma proposta”, mas na manhã seguinte, eles já estavam a receber a proposta linda e personalizada, percebes? Todos eramos motivados pela mesma visão, percebes? Estávamos focados no objetivo, porque tínhamos muita fome

porque ainda não tínhamos atingido o primeiro projeto ainda. Estávamos sempre a querer afinar – ok, ainda não foi desta, ok, o que é que podemos melhorar – nós estávamos sempre a otimizar máquinas, até que percebemos que a falha não era da máquina, era do país. Então, comecei a fazer as coisas de outra maneira. Comecei a usar uma carta chamada “estrangeiro”. Porque tu quando és português e ligas para uma Portugal Telecom, levas com a secretária – “Quem é que és? Qual é que é o assunto? Com quem é que quer falar? Mas porquê? Diga-me a mim primeiro.” – mas se liga um gajo inglês a querer falar com o CEO da Portugal Telecom, a reação é completamente diferente. Então passei a utilizar aqui algumas pessoas inglesas a trabalharem comigo para conseguir abrir caminho. Os meus primeiros negócios, não o primeiro, mas o segundo e o terceiro foram fechados por colaboradores ingleses, consultores muito experientes, mais velhos, que tinham um alta probabilidade e jogo de cintura para conseguirem furar por estes obstáculos. E assim consegui as coisas que eu queria.

- d. Dizem que escreveu dez livros²³, e que o seu primeiro livro publicado foi a “Expedição Mare Nostrum”, onde o Ricardo narra e partilha fotografias da sua missão de circum-navegar a Zona Económica Exclusiva de Portugal. No seu outro livro, “Fé, Paz, Amor”, partilhou a experiência da sua viagem de Fátima a Salvador da Bahia, carregando uma imagem da Nossa Senhora de Fátima. Qual tem sido a sua experiência como autor, quais são as motivações que o levaram a partilhar as histórias dessas viagens e como é que elas foram recebidas pelos seus leitores?

Ricardo Diniz: As pessoas adoraram o livro, porque acima de tudo é um livro muito nobre - tem a capa dura, grande, pesadão e 200 fotografias a cores, percebesse ali o que é a humanização do que é os nossos projetos. É fácil de olhar e ver o barco, ver o navegador solitário todo contente, ali fomos humanizar, ali fomos mesmo.... Sentes a tesão da coisa, percebes? Mesmo que há ali muita vontade de atingir, há ali muita dedicação e, acima de tudo, uma enorme entrega. Há muito amor. E, isso sente-se no livro e as pessoas apreciam isso. O livro foi muito sincero e abriu um bocadinho o véu dos bastidores da minha vida. E não só a parte pública quando estou a bordo do barco a caminho do próximo ponto.

- e. Ricardo Diniz foi nomeado pelo *International Speakers Bureau*, *BCC Speakers*, como “one the most brilliant motivational speakers in Europe”²⁴. No seu

²³ <http://ricardodiniz.com/autor/>

²⁴ <http://grupobcc.com/speakers/ricardo-diniz/>

website, é descrito como “Accidental Life Coach” e deu palestras em escolas, universidades e empresas em toda a Europa, Brasil, Hungria, Estados Unidos, Vietnam e Japão. O Ricardo é convidado para falar sobre desafios na vida, trabalho em equipa, vendas, estratégia e marketing, entre vários outros tópicos. Como é que a sua experiência de vida como navegador solitário, autor e embaixador de Portugal o ajudou a conseguir isso? De uma palestra para outra, encarando centenas de pessoas de diversas origens e dando palestras em todo o mundo - como tem sido o feedback na sua missão de ajudar os participantes dessas palestras, por favor desenvolva.

Ricardo Diniz: Então são aqui diferentes públicos. Há o público do livro, que as pessoas eu não sei quem são porque encomendaram o livro ou compraram o livro, mas têm a gentileza de me contactar e dizer que o livro lhes deu força para sentirem que os seus sonhos também são possíveis. Aquele sonho era tão difícil e eu demorei 8 anos a concretizá-lo, a trabalhar para ele todos os dias, a fazer outros projetos, entretanto, mas, que eles leram aquilo e disseram assim “caramba, se ele consegue, eu também consigo”, e acho que esta é a principal coisa que acontece ali.

Eu olho para o Cristiano Ronaldo, um homem enorme de coração, enorme de fisicamente, enorme no seu talento e há ali muito trabalho e por isso é que ele consegue. Mas eu sei que por muito que eu trabalhe, vá ao ginásio, treine, é provável que eu nunca consiga ser 10% do Cristiano Ronaldo, nem sequer ser futebolista profissional, mesmo que fosse essa a minha vontade. O que acontece comigo e com as pessoas é diferente, elas olham para mim e olham para um gajo que está descalço em palco, normalmente as minhas palestras são descalço, e olham e dizem assim “espera este gajo não é nenhum super-herói, não é filho de gente rica, tudo o que tem foi conquistado por ele. É um gajo super normal e super simples, no meio da rua não se dá por ele, é igual aos outros. Não tem aqueles relógios grandes que os homens hoje em dia têm a mania de usar na Europa, não tem um carro nada de especial, vive numa casa normal, uma pessoa normal. Ou seja, é igual a mim, se ele consegue, eu também consigo.”. E isso é muito interessante, porque eu não estou ali a dizer tu vais conseguir, estou só a partilhar como é que eu consegui e também mostro como é que eu falhei e o que é que aprendi com isso. E as pessoas como a pensar “epá, mas eu também falhei, mas eu também tive um momento menos fácil e desmotivado e senti que não ia conseguir. Também tive aqui uma fase...”. Ou seja, ao ver esse espalho e sentem-se capazes porque depois olham e comparam e dizem “Porra, ele conseguiu, eu também vou conseguir porque eu apenas quero publicar o meu livro de

poesia, eu apenas quero um dia visitar o Egito e eu apenas...” – relativizam à escala do que eu atingi vezes e vezes sem conta e dizem “Fónix, o gajo já fez 12 ou 15 projetos e eu apenas quero fazer 1 e só conseguem então como este, de certeza que eu também consigo”. Há uma espécie de um *empowerment* e isso deixa-me tão feliz porque, na verdade, eu não sinto que tenha nada de especial, além de ter as ferramentas que eu adquiri trabalhando-as.

Eu não era tão organizado, eu sou disléxico, tive muitas dificuldades na escola. Eu tenho dificuldade, se tu me quiseres ler um livro, eu não te consigo interpretar o livro. Por isso, é que eu te pedi se calhar para me reformulares a pergunta de outra maneira porque eu tenho alguma dificuldade em absorver informação que me é dita. Tenho que a ler, se calhar tenho que a ler 2 ou 3 vezes. Estás a ler um livro ou ler uma história, eu estou-te a ouvir a falar, mas a história não entra, tenho que ser eu a ler. Tenho dificuldade em fixar a informação, mas eu adquiri ferramentas para conseguir funcionar, para conseguir atingir os meus objetivos. Quando vou ver um filme, eu a meio do filme já estou baralhado. Se não tenho alguém a explicar-me o filme depois, eu quase... Eu digo-te uma coisa, raríssima/ pouquíssima gente sabe isto, eu a maior parte dos filmes que vou ver ao cinema e depois tenho que ir ver à *net* o que aconteceu, como é que é o filme, a explicação do filme, o que é que verdadeiramente aquele filme é, percebes? Porque eu agora digo-te “wow! grande filme”, mas depois digo “espera, mas aquele era bom ou mau? Então o gajo que matou não era... afinal não era o gajo?”. Epá, percebes, eu tenho dificuldade em acompanhar a informação que me é transmitida. Ou seja, tive que enfrentar dificuldades bastante pesadas sem saber que era o único, pensava que toda a gente tinha estas dificuldades. Então, eu hoje sou extremamente organizado, sou extremamente metódico, consigo-me disciplinar, sou muito focado, não me disperso – tudo isto são ferramentas adquiridas com trabalho, não nasceram comigo. Ou seja, se eu consigo, qualquer pessoa consegue, é só querer, mesmo. Percebes?

Então, isto é, no fundo, a minha partilha nas palestras, entrevistas. O que acaba por acontecer é as pessoas sentirem ferramentas e às vezes perceberem que já as têm. Porque há pessoas muitíssimo mais capazes que eu, que têm um nível de inteligência superior, não sei, em estarem mais focados, têm fisicamente outras apetências que eu não tenho, podem ter mais força. Eu não sou uma pessoa que tenha muita força, sempre tive uma relação muito harmoniosa com o desporto e com o mar. Nunca foi para ter músculos, ganhar campeonatos. Sabes, eu no mar pareço... Vou ali muito harmonioso, muito peixinho, não há... o surf nunca fui muito radical, gosto sempre de ir mais na onda ali mais leve, numa linha mais serena. Quando se fazia campeonatos não gostava porque havia aquela raiva da competição e, eu acho

que essa raiva da competição e essa energia muito masculina já existe a mais no mundo, não é. Se isto fossem as mulheres a governar o mundo, o mundo era completamente diferente, não havia esta testosterona negativa, da guerra, do ego – “eu sou maior que tu. Eu sou o melhor. Sempre a crescer.” - “Crescer até onde? Temos que crescer mais? Para quê?” até consumirmos o planeta todo? Não é? A prioridade tem que ser outra, tem que ser muito mais harmoniosa. E, portanto, eu acho que as mulheres deviam assumir muito mais o seu papel no mundo e na sociedade, nas empresas, na educação, na família. E esses são os valores que um homem cada vez mais, sabes, o equilíbrio, o ser humano e a sua harmonia com o planeta. E também por isso, não avancei com certos negócios porque ia ser mais uma empresa que vai consumir mais recurso... percebes? Sei lá, às vezes estou dividido em desaparecer para o Sri Lanka e viver numa floresta tropical e meter quarta a fundo e ser assim tipo o Tom Robinson da coisa, percebes?

Porque realmente adquiri ferramentas muito úteis e as pessoas conhecem essa utilidade. E a nível de *coaching*, sou cada vez mais procurado e tenho dificuldade em dizer que não. Porque que sinto que se ajudei aquele casal, ou aquela pessoa, ou aquele atleta, como é que eu posso dizer que não a outro atleta, a outra pessoa, a outro casal? Quero estar útil, quero estar disponível para as pessoas, percebes?

- f. Com 12 anos o Ricardo vendeu bolas de Berlim na praia e com 18 anos, tinha 200 pessoas de cinco países a trabalharem num dos seus primeiros negócios²⁵. Desde essa altura, hoje é um empresário célebre que não só ajuda empresas em fase de arranque e empresas através de palestras motivacionais, mas também alguém que promove os produtos e serviços de Portugal para pessoas de todo o mundo. Quais são os fatores e motivações que o levaram à sua jornada no empreendedorismo, e como é que esses fatores o trouxeram para onde está hoje?

Ricardo Diniz: Então, hoje em dia, o meu foco não é tanto... deixa-me pensar agora um bocadinho. Eu realmente ainda colaboro com empresas em fase de arranque, mas cada vez menos.

O que eu faço mais é acompanhar pessoas de todas as idades, ajudá-las a chegar ao pré-arranque, ou seja, “estou farto da minha vida, não sei se hei de abrir uma pastelaria ou se hei de ir viajar pelo mundo ou ir abrir um restaurante ou uma oficina”. Às vezes as pessoas estão

²⁵ <http://ricardodiniz.com/empreendedor/>

baralhadas e eu aí faço um bocadinho de *mentoring* para ajudar a chegar a uma conclusão satisfatória. E realmente eu estou disponível para as pessoas, percebes?

Ajudei a lançar uma série de jovens nos bastidores. Sempre discretamente, percebes? Porque o mérito é deles, o protagonismo é deles e tem que ser deles. Apoiar atletas... pronto, gosto de ver as pessoas bem. Então, basicamente não dou grande coisa, estou ao dispor para ajudar a concretizar. Gosto disso, gosto dessa energia da decisão, de “bora lá”. Eu tenho vários filtros, ou seja, se uma pessoa me contada e diz “Epá Ricardo queria mesmo falar contigo porque eu sinto que me podes ajudar num projeto e acho que isso era muito importante, não sei quê...”, eu digo “com certeza” e depois lanço uma série de filtros. Posso dizer que cerca de 90% das pessoas - por aí não é, uma força de expressão -, mas a maior parte das pessoas falha ao primeiro filtro, ou seja, caem na primeira rasteira que lhes prego. E nem chegamos a reunir porque aquela pessoa ainda não está no lugar certo e ainda não queria mesmo avançar e íamos os dois perder tempo. Porque às vezes é fácil tu delegares, o problema - às cartas do tarot ou a uma sessão com um *coach* ou, percebes - há um momento em que tu tens que estar contigo, escrever, pensar, assumir, refletir e depois sim, finalmente “ah ok, estou a ver, é isto mesmo que eu quero. Certeza. Vou dormir sobre o assunto. Ok, vou avançar.”. E nesse momento, falam comigo e eu ajudo a estruturar e a avançar. A maior parte das pessoas está insatisfeita, acha que quer fazer qualquer coisa, acha que quer avançar, mas depois na verdade não tem ainda aquela garra e aquela determinação e aquele compromisso com a ideia para avançar verdadeiramente. E eu aí não estou interessado. Eu ajudo a chegar lá, para depois juntos avançarmos. Não é ficarmos engonhados numa sessão que foi engraçada - “yah, obrigada gostei de te conhecer” e depois fica na mesma. Então criei uma série de filtros para poupar o meu tempo e o tempo dos outros e trabalhar com cada vez menos pessoas. Neste momento trabalho sempre nunca mais do que 10, sendo que um casal conta como uma entidade. Portanto, acompanho neste momento três casais e um deles já deu aqui a volta, felizmente, numa situação difícil, deixou uma separação de 7 meses acabada de reconciliar há uma semana, estou super feliz, mas ainda estou a acompanhar, *almost a year*, 7 meses. Quando as pessoas estão mesmo “let’s do it”, é mesmo para carregar no botão, carregamos no botão os dois e “the sky is the limit”, bora lá.

Tu tens um jovem açoriano e com muito mérito, chamado André Leonardo. O André criou um evento na ilha Terceira e o André pediu-me ajuda. Portanto, tudo o que ele está a fazer - desde a roupa que ele veste aos *posts* patrocinados que ele está a fazer - ele está a fazer um *copypaste* de tudo aquilo que eu lhe ensinei. E, portanto, ele está lançado. Quando as

peessoas deixam de telefonar muito é bom sinal. Eu não falo com o André há muito tempo, ele está a caminho, já tem o seu livro. Ele fez uma volta ao mundo, a viajar pelo mundo de mochila às costas para captar histórias de empreendedorismo desde as pessoas mais ricas às pessoas mais pobres que também forma empreendedoras à sua escala. E eu um ano antes de ele arrancar, estive a montar isso tudo com ele, os sítios onde ele iria estar, como é que ele iria ganhar dinheiro, como é que ele se vai comunicar, como é que ele se vai posicionar, como é que ele vai conseguir patrocínios, conseguir os primeiros patrocínios. Ou seja, o André Leonardo já é um produto, digamos assim, da minha escola, percebes? De eu criar, de ajudar as pessoas a serem aquilo que querem verdadeiramente ser. Até o endereço de email dele, porque o meu é “olá@ricardodiniz.com” e ele registou “andreleonardo.com” e o email dele é “hello@...”, percebes? Epá, ele está... ele seguiu muito os meus passos e as minhas dicas e parece-me que ele está bem. Parece-me que ele está a caminho. E é uma pessoa, que se for relevante para ti Diana, de certeza que receberia com interesse qualquer pergunta tua em relação à tua tese – “olá André, tenho visto os paralelos entre ti e o Ricardo Diniz e falei com ele, estou a fazer uma tese sobre ele e ele disse-me que trabalhou contigo nos bastidores do teu projeto da volta ao mundo e tal. Fala-me do Ricardo, da tua experiência, do que é que significou para ti, o André antes e depois de trabalhar com o Ricardo...”, estás a ver? Se quiseres esse tipo de testemunho exterior, que aqui não há questões de privacidade, não foi um *coaching* afetivo, percebes. Embora também tenha recebido telefonemas dele sensíveis às vezes às 2 das manhã/ 4 da manhã, epá o gajo estou cá para ele como estou para os outros. Mas como não é uma questão pessoal, privada do casamento, percebes. Acho que ele ira acolher de certeza com interesse, se quisesses esse tipo de testemunho da parte dele.

2.Quais são os fatores que fazem de Ricardo Diniz um líder?

- a. De acordo com o escritor escocês Thomas Carlyle, a Teoria do Grande Homem explica como grandes líderes e heróis ao longo da história foram aqueles que através de sua inteligência, sabedoria, carisma ou habilidades políticas, foram capazes de moldar a história. Esta teoria foi reforçada na Teoria dos Traços de Liderança de Galton (1892), que estudou os traços de figuras de Estado, académicos, cientistas, poetas, músicos, pintores e até desportistas e reiterou que certos traços que os líderes têm são fixos, e que esses mesmos traços são encontrados dentro de líderes extraordinários que moldam a história. As citações seguintes do seu livro, *Expedição Mare Nostrum*, são relevantes nesta discussão:

- i. *“Se tivessem vivido na mesma época, Ricardo Diniz seria confundido seguramente com D’Artagnan, o quarto e mais famoso dos mosqueteiros franceses. Como ele, Ricardo Diniz é corajoso, intrépido, arrojado, capaz das maiores proezas. Para ele, nada é impossível.”* (Expedição Mare Nostrum, Nicolau Santos, pág. 13)
- ii. *“Esta iniciativa do Ricardo Diniz é um acto de patriotismo. Por projectar o nosso passado histórico no futuro e concretizar o valor de Portugal no mar.”* (Expedição Mare Nostrum, Manuel Pinto de Abreu, pág.163)

Existem inúmeras citações como as duas citações acima, que reconhecem a sua coragem, patriotismo e contribuição no seu esforço para restabelecer Portugal como a superpotência marinha que já foi, promovendo o comércio e a indústria portuguesa para o mundo. A sua paixão e amor pelo mar têm sido inerentes a si e, com base na sua verdadeira história, que fatores o ajudaram a tornar-se um líder hoje em dia desde o jovem em busca de aventura há vinte anos atrás, e como é que isso aconteceu?

Ricardo Diniz: Como é que eu cheguei aqui? Eu consigo fazer um fio condutor perfeito desde o dia de hoje, não é, dia 31 de agosto de 2018, até como é que isto começou. Ou seja, eu consigo fazer esse fio condutor porque todas as etapas foram mesmo com trabalho direto. Nunca me aconteceu até hoje, eu estar sossegado em casa, e o telefone toca e há uma secretária desesperada, há uma empresa que me quer particionar ou quer trabalhar comigo. O que acontece é eu faço os projetos acontecer, divulgo os projetos, comunico os projetos, tento rodear-me das pessoas certas e tento ativar pessoas que considero interessantes e credíveis para alavancar a nossa mensagem. E, portanto, no livro nós ativámos o De Rainer Daehnhardt que é um historiador incrível alemão, mas que conhece mais de Portugal do que qualquer outra pessoa que eu conheça. E, portanto, foi apenas contatos diretos ativando pessoas que eu considero de valor para conseguirmos comunicar a mensagem, para não ser um “one man show”, para não ser um projeto “olha este projeto é do Ricardo, é um projeto do Ricardo”. Não, para mim é importante que seja isso, os vários protagonistas, as várias pessoas, as várias entidades, isso para mim é importante. E isso é feito com relações humanas.

Eu sempre valorizei muito relações humanas. Tive, tenho, uma grande referência nesse campo que é o meu pai. O meu pai é jornalista há 53 anos, faz hoje 53 anos que o meu pai

iniciou as suas atividades profissionais, também por causa disso vou almoçar com ele daqui a pouco. E o meu pai sempre me mostrou a forma de estar com as pessoas e de investir nas relações e ligava para as pessoas a dar os parabéns e nunca se esquecia e todos os anos telefonava “então parabéns” – e eu vi que ele fazia aquilo com uma agenda muito bem controlada, estar presente nas pessoas. E eu aprendi isso, comecei a crescer nesse sentido também e investi nas relações humanas, investi nas pessoas, de verdadeiramente construir amizades. E, portanto, as coisas, eu tenho amigos desde os meus 6/7 anos, ainda estou em contacto com essa malta. Eu no telemóvel tenho 10 mil e tal, 10,532 contactos no telemóvel. Ou seja, telemóveis diretos de pessoas que eu conheço que posso ligar neste momento e conheço, 10,532. Ou seja, são... mais o resto, não é, mais as bases de dados, os endereços de *emails*, mais tudo o resto. Portanto é a minha forma de estar. Portanto, se tu hoje disseres “Ah Ricardo estava super interessada em construir uma casa de madeira em Timor, tens contactos?”, eu digo-te que tenho. Se me disseres “Adorava abrir um restaurante em New Jersey especializado em marisco, tens contactos?”, tenho. “Adorava ir para o Havai, comprar uma terra e fazer termo cultura no terreno e fazer um centro de retiros, tens contactos?”, tenho. Ou seja, acho que o meu ponto forte é a minha maneira de me dar com as pessoas e tenho realmente contactos, conheço pessoas, conheço malta e adoro ser esse facilitador, esse *middleman*. Poder-te ajudar a chegar lá.

Eu quando vejo estrangeiros, paro logo, dou boleia, tento ajudar malta e digo-lhes sempre “eu também tenho uma carrinha e passo muito tempo da minha vida a viajar de um lado para o outro”. E vejo outras pessoas com carrinhas, estrangeiros e pergunto-lhes “Epá, estão a curtir Portugal? Precisam de alguma dica?”. Ainda o outro dia apanhei uma camioneta em Portimão para Lisboa e estavam 3 miúdas ucranianas meio baralhas e durante a viagem para cima numa folha de papel desenhei-lhes o mapa de Portugal – “olha vais aqui, apanhas o autocarro aqui, este comboio, demora este tempo, visita isto” e dou-lhes o meu telefone “olha eu conheço muita gente desde o pescador até ao Presidente da República. Pá, portanto, se tu precisares de alguma coisa nem que seja às 4 da manhã, liguem-me. Sou a tua rede de segurança e em 15 minutos tenho uma pessoa amiga ao teu lado se precisares de alguma coisa”. E há dois anos, acho que foi em 2016, eu tive esta conversa com um casal que conheci na praia, dei-lhes o meu contacto, não sei quê, recomendei-lhes umas coisas. De repente ligam-me atrapalhados passados cerca de 15 dias, estavam a viajar pelo país de mochila, estavam no Algarve, a namora está cheia de dores, está super aflita e ninguém percebe o que é que ela tem, não sabem se é apêndice, não sabem se é intestino, pá uma coisa tipo surreal. Ela dizia que pareciam dores

menstruais, mas muito fortes, a miúda estava a morrer de dores. Eu fiz 3 telefonemas, em 10 minutos estava uma enfermeira ao lado dela, estava outra pessoa amiga dessa enfermeira, levaram-na para o hospital imediatamente. O que é que ela tinha? Uma gravidez a acontecer dentro do tubo, do *fallopian tube*, e não no útero. Portanto, estava a crescer, isto tem um nome médico que eu não me lembro, o ovinho estava a crescer no sítio errado. A miúda estava a morrer de dores, foi operada de emergência e disseram-lhe que se fosse mais 24h já tinha morrido. Estás a perceber? Depois tu pensas assim “porra ainda bem que falei com aquele casal que estava na praia naquele dia com uma mochila às costas no meio de uma praia”. Estás a ver, não é que realmente a quem é que eles ligavam naquele momento? Iam de urgência para o hospital? Estão num país que não conhecem, qual é o hospital? Estás a ver, pá eu liguei para pessoas e as pessoas que foram assistir nem as conheço pessoalmente. Mas fiz um telefonema que me deu 3 telefonemas que me deu as pessoas que foram ajudar este casal. E acho que a vida tem que ser mais disto, estarmos cá uns para os outros.

Estás a ver e tenho tantas histórias assim. Olha o outro dia, no metro de Lisboa, para aí em maio, vejo uma miúda muito bonita, loirinha, pá parecia que tinha 15 anos. Era adulta, mas tinha um ar muito jovem, muito feminina, magrinha, baixinha e com uma mochila, epá, parecia que tinha ali um fogão às costas. Uma coisa enorme de mochila, mas eu nunca tinha visto uma mochila assim. Era, a mochila ia quase dos joelhos dela até ao topo da cabeça dela e para trás 3 vezes a grossura da miúda, a largura da miúda, percebes. Era uma coisa, parecia que tinha lá dois adultos enrolados dentro da mochila, enorme a mochila. E eu olhei para ela e disse assim “Pá, precisas de ajuda com isso?”, percebi que ela era inglesa, falei em inglês e ela era australiana. Olha, essa uma pergunta transformou-se numa sessão de *coaching* de 2 horas em que a miúda chorou baba e ranho, contou-me a vida toda, tinha acabado uma relação com um gajo, que já se iam casar, que era o noivo, não sei quê. Que estava a viajar pela Europa com uma amiga, mas depois também sentiu uma traição por parte da amiga e deixou a amiga em Itália. Veio para Portugal sem destino, não sabia o que é que havia de fazer, mas tinha que encontrar forma de ir para Madrid que tinha o autocarro, o comboio, o avião na manhã seguinte. Mas já não sabia como havia de chegar a Madrid, estava desesperada já não sabia para onde se havia de virar. Olha, arranjei-lhe um autocarro, levei-a até à porta do autocarro, demos um grande abraço. Nunca a tinha visto na vida, nunca mais a vi na vida, mas estamos em contacto quase todas as semanas. Voltou para o noivo, lá atinaram porque havia ali questões mais profundas a resolver antes de se casarem. Ela está super feliz e resolvida, ele também. Já estão juntos. Está tudo bem. Aquela miúda estava perdida e até hoje pensa que eu fui assim um

anjinho que lhe apareci no metro. Eu não fui anjinho nenhum, vi uma miúda à rasca, com um ar desesperado, com uma mochila enorme às costas e perguntei se precisava de ajuda. Arriscando, ela olhou para mim e pensou “olha mais um gajo a querer-se meter comigo”. Então a maneira que eu perguntei se ela precisava de ajuda foi extremamente neutra, cuidadosa, respeitosa, a uma certa distância, sem estar a olhar muito olhos nos olhos – mesmo tipo “hi, estás bem? Can I help?” -, como um pai, como um velhote falaria com uma jovem. Aquela coisa quase de netinha, para não haver ali nenhuma energia masculina, sexual, ela ter a certeza das minhas intenções. Isso gerou uma amizade e tenho a certeza que nos vamos voltar a ver na vida e tenho mais uma casinha para ficar, se um dia voltar à Austrália. Eu acho que a vida é isto, tinha aqui mais meia dúzia para te contar, mais histórias destas, estás a ver.

Acho isto tão giro, acho que no fundo a riqueza disto tudo é a parte humana. O barco porreiro, o mar também. Pá, mas a parte humana é maravilhosa.

- b. De acordo com o Modelo da Liderança Situacional de Paul Hersey and Ken Blanchard (1969), um estilo de liderança não pode ser usado para vários tipos de situações. Inicialmente, quando os seguidores são iniciantes, precisam de mais “comportamento diretivo”, através do progresso, os seguidores começam a tornar-se mais independentes e a alcançar um estágio onde os líderes podem delegar o seu trabalho, por outras palavras, os seguidores começam a trabalhar independentemente, tornando-se líderes. O Ricardo tem sido um líder de muitas maneiras, desde os projetos que fez para o seu papel como palestrante motivacional, da sua experiência de *coaching* de pessoas, quais são as várias “situações” que teve que se ajustar com base no nível dos seus seguidores para obter os melhores resultados e como é que aborda seguidores vindos de situações diferentes e com *backgrounds* diversos?

Ricardo Diniz: Ok, no ponto de vista de seguidores nas redes sociais, eu estou cada vez menos nas redes, nunca tive tão pouco tempo *online*, a minha página pública do *Facebook*, o chamado *Fan Page*, acho que não mexo nela desde janeiro. *Instagram*, é uma coisa mais leve, mais artística, gosto de lá passar, partilhar pequenas coisas, mas já não é aquela coisa de opinião do dia a dia, o diário de bordo. Mas, quando estou na linha de produção com um projeto, também temos que dar retorno aos patrocinadores, aí sim, fico um pouco mais ativo, aplico um bocadinho mais do dinheiro, publico mais, falo mais, faço mais vídeos. Mas nunca tive uma

estratégia de conteúdo, de *Youtube*, regulares, de todas as semanas publico um vídeo. Nunca tive muito por aí. Também não gosto de me expor, percebes, gosto de estar mais sossegado, sou muito eremita. Muito no meu canto, porque depois dou muito de mim quando estou com 30,000 pessoas por ano em palestras e *coaching* espalhadas pelo mundo. Portanto, depois também me sabe muito bem regressar à minha base e ao meu sossego. Eu vou-te mostrar a vista de onde eu estou agora e realmente vais ver que eu estou num sítio mesmo muito sossegado, é muita paz. Isso para mim é mesmo muito importante, esse sossego.

Portanto, eu adapto-me por razões profissionais e adapto-me a cada caso quando é um *one-on-one*, as empresas fazem-me um *briefing* e foco-me nesse *briefing* para a palestra. Mas a nível das redes sociais nunca houve da minha parte uma grande adaptação, as pessoas pedem-me, “mas fala mais sobre isto ou sobre aquilo”, - “Epá, não falo, não gosto de me expor. Gosto muito de estar sossegado no meu canto”.

Diana: Sim, em termos de redes sociais. E quando vais para estas palestras, tu ajustas o teu diálogo consoante o nível de receção das pessoas que te estão a ouvir? Ou as tuas palestras são mais seguidas pelo que te vai na alma naquele momento? Ou há toda uma preparação consoante o nível que a pessoa poderá ter?

Ricardo Diniz: Então, eu cumpro rigorosamente o *brief*. As empresas dizem “temos que vender mais, temos que não sei quê”, eu cumpro o que eles me deram para atingir. A forma como eu lá chego, eu adapto-me quase em tempo real quando conheço as pessoas. Faço o trabalho de casa sobre a empresa, sobre o grupo, peço mais informação sobre as pessoas, tudo bem. Mas, depois eu vejo as pessoas pela primeira vez em palco quando estou a olhar para elas. Por isso é que eu gosto muito de ir de véspera, sentir o espaço, prepara tudo. Gosto muito de ir assistir logo de manhã, sendo que a minha intervenção é às 2 da tarde e sento-me na regi para assistir à abertura do evento, ao presidente, ao CEO, *what ever*, percebes. Para sentir a sala, sentir o público, sentir a reação do público ao que está a ser dito. Para fazer as minhas afinações finais. No momento que entro em palco, é o meu primeiro momento verdadeiramente olhos nos olhos com eles, aí sim estou a adaptar-me em tempo real e digo-lhes o que eles têm de ouvir, cumprindo o que a empresa me pediu para cumprir. Mas cada palestra é diferente e eu nunca sei o que vou dizer. Eu não me baseio nos meus slides. Os meus slides estão lá genericamente para mostrar algumas coisas bonitas. O slide – “Agora vamos ver este slide. Como podem ver, no slide...” – não, eu falo durante uma hora, completamente a abrir, mais devagar se são grupos tipo espanhóis, asiáticos pronto para perceberem melhor, mas quando é

“fully English, American English, English british, it’s full of powerful one hour” por isso é que me chamam “hurricane Ric” porque parece que entrou um furacão na sala, - “Nothing is the same after the talk”, percebes. Eu saio ainda a ferver de febre, não estou a suar em bico, mas estou a arder, “I’ve invested a lot of energy in that moment”.

Eu entro em estágio, eu se tenho uma palestra na segunda-feira, ninguém me vê até lá, desapareço, foco-me, tento começar a sentir a coisa. Sejam 15 pessoas ou 1500 pessoas.

Diana: Então podemos dizer que todas as palestras e com todas as pessoas que tu falas, acabas por ser autêntico, porque todas elas são diferentes.

Ricardo Diniz: 100%, ainda no outro dia fiz um evento no Porto, foi talvez a minha palestra mais autêntica porque foi com o público em geral, não foi para uma empresa. Portanto, eu não tinha matriz para cumprir. Não tinha que pôr ninguém a vender mais, não tinha que organizar a empresa a nível não sei do quê, não. Foi para o “general public”. Então talvez tenha sido a minha palestra mais franca até hoje, mais naquele sentido de abrir mais, dar mais de mim. Abrir mais, partilhar coisas pessoais, muito pessoais ao público, “you know”.

- c. Neste artigo, “Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart”, Fairholm (1998) categoriza cinco tipos de *Mindsets* de Liderança, analisando o trabalho de pesquisa académica dos últimos 100 anos. Estes incluem Liderança como Gestão Científica - onde os gestores promovem a produtividade dos funcionários, Liderança como Gestão de Excelência - onde o foco está na melhoria contínua, Liderança como uma “Atividade de Deslocamento de Valores” - onde os objetivos podem ser alcançados por valores compartilhados entre o líder e o seguidor, Liderança como uma Cultura de Confiança - onde a confiança mútua entre o líder e o seguidor está em foco e finalmente a Liderança Espiritual da Alma Inteira - onde o nível de confiança toca ou influencia seguidores tanto ao nível profissional como ao nível pessoal. Tendo liderado inúmeras equipas nos seus projetos nas últimas duas décadas e tendo treinado milhares de pessoas em todo o mundo como palestrante motivacional em vários contextos, quais são as mentalidades de liderança mencionadas acima com as quais se pode relacionar e como?

Ricardo Diniz: Eu posso dizer que aplico todas, mas dou-me mal com uma delas. Mas que vou insistindo e que se calhar não devia insistir tanto, que é a “Liderança como uma Cultura de Confiança - onde a confiança mútua entre o líder e o seguidor está em foco”. Porque nem toda a gente está habituada a receber essa liberdade. Como o meu avô dizia ao meu pai e o meu pai diz-me a mim e eu digo aos meus filhos que “a máxima liberdade com a máxima responsabilidade” e nem toda a gente entende isso. As pessoas abusam da liberdade que lhes é dada, não estão habituadas à liberdade e na maior parte das vezes reclamam o oposto porque não sabem ser líderes, gostam de receber ordens e isso irrita-me um bocado porque eu gosto quando as pessoas têm uma postura proativa, resolvem sem terem que perguntar a cada etapa “o que é que eu faço agora, o que é que faço a seguir, o que é que eu faço agora”. Recentemente tive duas pessoas a trabalhar comigo para uma tarefa que ia demorar um mês e eu disse “quando vocês previrem que estão a cerca de 2 dias de não ter nada para fazer, vocês ligam-me para eu vos dar as próximas etapas do que têm que fazer” e isso nunca aconteceu. Elas preferiam arrastar o trabalho aos 30 dias em vez de despachar o trabalho em 10 e fazerem outros novos trabalhos nos restantes 20 dias. Estás a ver, esse tipo de postura. E eu dei trabalho a essas duas pessoas também para testar se essas pessoas eram capazes para continuar para coisas maiores e falharam à primeira. Cumpriram o que era necessário, mas demoraram 30 dias porque na cabeça delas elas vão receber um ordenado para 30 dias de trabalho, “então menos eu trabalhar melhor, desde que eu cumpra a tarefa e receba o ordenado”. Isto é estúpido. Por isso é que as pessoas se metem no trânsito e vão trabalhar e sentam-se à frente de um computador, mas depois vão logo fumar aquele cigarrinho e depois vão mais um bocadinho ao *Facebook*, depois vão beber um cafezinho e num fundo a produtividade não é paga, é pago o tempo, a permanência no escritório. Aquela coisa palerma de ser o primeiro a entrar e “epá, eu ontem saí muita tarda” – “yah, saíste tarde porque estás o dia todo a engonhar a olhar para as redes sociais e a ir beber cafezinhos e a fumar cigarrinhos”. Tu vais para o Saldanha/ Marquês de Pombal e à porta das empresas até mete nojo, está lá tudo a fumar. Entras nas empresas e a primeira coisas com que levas é uma nuvem de fumo porque a produtividade não é otimizada, não é. As pessoas, nós não somos ensinados, os miúdos trabalham para caraças o dia todo na escola e ainda levam trabalho para casa para casa, é estúpido isto. As pessoas deviam ter tempo e insistirem e viverem. É aquilo que tu conheces, na realidade em que tu estás certamente. Mas não, nós somos premiados na sociedade dita civilizada e moderna, pelo tempo, pela permanência, pela consistência da permanência e não por aquela eficiência do resultado. Eu quando tinha a minha agência de comunicação dizia às pessoas “pá, nem me interessa onde vocês estão, nem têm que estar no escritório. Até agradeço que não estejam sempre. Não quero

ter robôs, quero ter pessoas livres e felizes. Portanto, se quiserem ir trabalhar para a praia, para mim tanto me faz, só preciso é que o trabalho seja entregue a tempo e a horas e com a máxima qualidade possível” - Mais nada. Agora onde é que o produzem? Quero lá saber. Às vezes podemos estar juntos, claro que sim, mas não temos que estar juntos no escritório. Podemos estar juntos num café, numa pastelaria.

Quando vendi essa empresa em 2010, nunca mais tive escritório. Faço reuniões em hotéis, dependentemente da zona do país, tenho os meus sítios preferidos para me sentar e fazer essas reuniões, percebes. E vou reunindo com as pessoas nesses sítios. É tudo leve. Às vezes chego a um hotel, peço uma limonada. Se calhar a limonada custa-me 4 euros, um hotel todo “pipi”, mas quanto é que custa alugares uma sala um dia inteiro? Se precisares um dia uma sala? Ou quanto é que é a renda de um escritório em Lisboa? Eu pago 4 euros que é caro para uma limonada, mas é barato para ter um local espetacular para trabalhar o dia todo numa localização privilegiada.

Portanto, eu sou muito atento a formas de otimizar tempo e produtividade. Até porque tantas vezes já tive situações de *multitask*, a andar a tratar de tocar vários instrumentos ao mesmo tempo. Se eu não tiver uma postura de otimizar tempo, eu não vou ter capacidade de fazer tudo. Quando as pessoas me dizem que vão de férias ou quando me veem tipo a passear na carrinha e dizem “ah estás de férias?”. Eu não tenho isso na minha vida, não tenho a questão de ir de férias ou precisar de férias. Não tenho a noção de segunda-feira ou de sexta-feira ou de fim de semana. Tenho um bocado, os fins de semanas enervam-me um bocado porque para tudo, mas as pessoas só começam a arrebatar para aí na terça-feira e nunca consigo ter muita produtividade ao longo de um fim de semana ou de uma segunda-feira. Não sou aquele gajo que diz que se tem que trabalhar 80 horas por semana e é assim que se constrói impérios, pelo contrário, tenho fases de muita intensidade, mas depois também aceito que tenho fases de acalmar e dar tempo às coisas e largar as rédeas e deixar que o destino também tenha alguma influência.

Agora, todas estas *Perspectives on Leadership* eu aplico todas, dependendo das pessoas. É engraçado que elas são todas bastante parecidas umas com as outras. Mas eu realmente tenho a Gestão Científica, eu realmente promovo a produtividade dos funcionários, ou seja, “ponham-se na alheta, saiam-me da frente, despachem-se mais cedo, vão ter outra vida, vai comer um gelado ou leva o teu filho a passear. Faz outra coisa qualquer”.

A Liderança como Gestão de Excelência no foco está na melhoria contínua, absolutamente. Acabei de ter esse exemplo em casa a uma hora atrás com os meus filhos a lavarem a loiça depois do almoço e foi exatamente isto de que falei.

Os objetivos podem ser alcançados por valores compartilhados entre o líder e o seguidor, absolutamente. Se calhar esta é a principal desde sempre, porque as pessoas que começavam a trabalhar comigo sem sequer pensarem em dinheiro, não havia troca. As primeiras pessoas queriam era ajudar-me porque partilhavam a visão e queriam que cumprisse o meu sonho. Depois comecei-lhes a pagar em pizzas, depois comecei-lhes a oferecer, dependendo dos patrocinadores que ia tendo, - se fosse patrocinado por uma marca de óculos oferecia-lhes óculos -, depois oferecia-lhes telemóveis. Depois percebi que tinha que profissionalizar a agência que já éramos e comecei a criar condições para ter rendimentos e ordenados para todos. Mas eles quase que não queriam – “então, agora estás a pagar-nos dinheiro” – não era essa a motivação, a motivação era trabalharmos para um bem-comum que era ajudar-me a atingir os meus objetivos. E eles tinham gosto nisso, tinham gosto de ver o seu trabalho na televisão, ou jornal, ou *site*, ou barco, os primeiros barcos e saberem que uma parte daquilo era por causa deles. Não era, percebes. O gajo que vai no carro fórmula um, o piloto, tem a plena noção que é um trabalho de equipa, claro que ele é que acaba por ter o foco da empresa e dos patrocinadores e o mérito parece que é dele, mas não é. O mérito é 100% de uma equipa e há um momento em que está só mais ou menos dependente dele. Mas mesmo assim, ele está em contacto com a equipa em terra, ele está a dar as voltas todas ao autódromo, mas está a comunicar com a malta lá na *box*, ou lá como é que isso se chama. Portanto, é muito importante para mim de partilharmos a visão. Sabermos para o que é que estamos a trabalhar e termo todos uma postura e aprendermos uns com os outros. Eu tento, eu sei que sou eu que depois acabo por pagar as contas e sou eu um bocadinho a figura de cartaz dos projetos, mas eu tento não estar naquela figura típica do líder. Eu gosto que cada um seja líder da sua área, do seu departamento, da sua pessoa e que se desenrasque. Procuro cada vez mais, pessoas que me possam libertar de lhes ensinar a fazer o que têm de fazer. De preferência, pessoas que saibam mais do que eu porque senão sobra muito para mim. Eu prefiro aprender com eles, prefiro que eles façam e depois explicam-me “olha fiz assim, assim, assim”, estás a ver. Isso é o ideal.

- d. Dar voz aos outros, inclusão (receber pessoas de qualquer cultura, religião, género, raça, etnia, condição física ou orientação sexual), reconhecimento, antecipar desafios futuros e continuar o processo de

aprendizagem são atividades-chave que os líderes podem ser encontrados a participar e/ ou realizar. Em que tipo de atividades únicas o Ricardo participa como líder, por favor, elabore.

Ricardo Diniz: Eu vou dar-te aqui alguns exemplos concretos como forma de te explicar isso melhor. Há sempre da minha parte uma enorme transparência, se eu estou mal as pessoas veem que eu estou mal, se eu estou bem as pessoas veem que eu estou bem, se eu estou triste, eu mostro essa tristeza. Epá, tens uma série de vídeos meus que eu estou para ali a chorar e não escondo isso e não me tento armar em algo. Portanto, há uma enorme humanização da minha parte em relação à gestão das coisas. Estamos juntos no mesmo barco e tento apreciar as pessoas e que elas se sintam apreciadas. Até porque eu sei que, quando as coisas não correm bem, eu sou um bocadinho exigente e isso é bonito, mas acho que isso é mais.... Sou muito exigente, gosto que as coisas sejam feitas como deve ser, gosto que as coisas corram bem e fico aborrecido quando as pessoas não se esforçam. Então tenho ilustremente uma forma de mostrar.

Uma vez, tivemos o patrocinador a ir ter connosco ao estaleiro. Foi a primeira vez que foram ver o barco, foi a primeira vez que foram ao estaleiro, estava a chover. Mas não é por estar a chover que não temos que ter as coisas limpas e arrumadas e impecáveis. Então, é quando estava tudo assim a olhar uns para os outros à espera que o patrocinador chegasse, peguei numa vassoura, uma vassoura daquelas meio plásticas, comecei a varrer o chão, como sei a varrer o contentor, comecei a varrer tudo, a limpar tudo para que as primeiras impressões dos patrocinadores fossem as melhores possíveis. Para que o patrocinador quando chegasse, visse um barco todo estragado à chuva num meio de um processo de reconstrução, mas ao menos estávamos todos arranjadinhos, vesti a farda a toda a gente. Faço sempre questão de fazer camisolas para todos, casacos para todos. Se há material dos patrocinadores, tento que esse material também seja para a equipa. Tento não, há material para a equipa. Contactamos um patrocinador que pagou viagens para todos, consegui um acordo de forma a que qualquer pessoa da minha equipa podia viajar também, só pagava as taxas. E, portanto...

Nos passeios no barco vêm a bordo as famílias. O nosso principal designer ainda há alguns meses veio com a mulher e com a filha velejar a bordo do barco. Elas já viam isto tudo há tanto tempo – “foi o pai a trabalhar nisto, foi o pai que paginou o livro e tudo” – mas nunca tinha ido ver ao vivo, não é. Veem-me a mim, mas não viam a máquina, não viam a parte industrial digamos assim, da atividade, conheciam-me só a mim. Nunca tinha visto o barco ao

vivo, nunca tinham velejado no barco, nunca tinham, estás a ver. Então, eu tento sempre integrar as pessoas ao máximo, envolve-las e ter essa postura muito proativa de reconhecer, apreciar, elogiar, acompanhar, estimular a crescer, dizer “olha lê este livro, eu estou a ler este livro e tu o que é que andas a ler? Ah é, então depois emprestas-me a mim a seguir”. Crescemos juntos.

Eu no barco tenho que ser comandante, mesmo. A decisão final é minha, tenho que dizer as coisas para elas acontecerem. É uma questão de vida ou de morte às vezes, é uma questão de grande responsabilidade. Mas em terra, eu não tenho que ter essa postura tão rígida de “vamos almoçar ali”. Eu gosto de delegar o processo de decisão - “onde é que hoje querem almoçar? O que é que hoje estão a pensar para o almoço?”, estás a ver? Eles sabem que eu não como animais, a partir de aí, se quiserem cozinhar...

Alugo sempre uma casa para a equipa, quando fizemos o projeto em Peniche, procurei casas sempre como deve ser para se sentirem apreciados. A Câmara Municipal oferecia-me lá umas casas simples onde os cientistas ficavam quando iam lá fazer trabalhos às Berlengas e tal. Epá eu fui ver as casas e olhei para aquilo e disse assim: “Ok isto é grátis, boa. Do ponto de vista do negócio durante 4/5 meses não tenho que pagar aqui uma renda e isto está porreiro”, mas aquilo não estava porreiro, aquilo estava com um cheiro a mofo terrível, os colchões tinham muito pó, os lençóis pareciam que era da Segunda Guerra Mundial... E eu disse assim “Para ter esta gente a trabalhar, para ter esta gente a dar o máximo. Eu sei que há aqui malta que vai começar às 7 da manhã e vai ter dias que só acaba às 2/3 da manhã. Esta gente tem que estar bem” e disse à Câmara Municipal: “Muito obrigado, mas tenho que encontrar aqui outra solução para o meu pessoal”. E aluguei várias casas, casas porreiras, junto ao mar, epá coisas como deve ser, para eles poderem cozinhar e viver, terem uma casa. E tive malta a vir do estrangeiro também, para eles terem uma casa. Para não estarem em tipo modo trabalho, estás a ver. Tipo nos *bunkers* da coisa, não é, não quero pessoas a dormir em beliches. Epá, as pessoas têm que dormir em camas com condições e eu tinha um senhor inglês que estava cá a trabalhar especificamente para o nosso projeto e eu disse “Olha, a tua mulher pá, não vais ficar 4 meses sem ver a tua mulher. Ela tem que vir cá”. Dei-lhe o melhor quarto, não fiquei sequer eu com o melhor quarto, ele ficou com o melhor quarto precisamente para a mulher vir cá e paguei as viagens e ela veio. Ela passou cá várias semanas com ele com um quartinho como deve ser com cama de casal, percebes. Para mim é muitíssimo importante o bem-estar das pessoas, muito importante. E depois é “lead for example”, que ele depois olha e diz assim: “Fogo este gajo, além de gerir isto, preparar isto, conseguir o financiamento, é ele que dá a cara, se a coisa

corre mal é a credibilidade ou a reputação dele, o gajo depois disto tu pronto ainda é ele que leva o barco sozinho não sei para onde”, percebes. E, portanto, esse fator de respeito, deles admirarem, de nos admirarmos uns aos outros, isso é muito importante. Porque há isso mesmo, nós admirarmo-nos uns aos outros, percebes. E isso é muito importante porque aí tens uma equipa sólida e que vai crescendo, não é?

Eu às vezes tenho pessoas para umas áreas e depois tenho outro tipo de pessoas para outras, depende não tenho sempre as mesmas pessoas. Tenho sempre as mesmas pessoas em 2 ou 3 áreas específicas, mas depois há aqui coisas que vão mexendo, vão mudando. E gosto sempre de ver essa postura muito humilde e acolhedora. Epá e que as pessoas se sintam bem-vinda, percebe? Isso para mim é muito importante

- e. O Ricardo tinha 200 pessoas a trabalhar nos seus negócios em várias partes do mundo, apenas com 18 anos. Hoje o Ricardo é um empreendedor que promove os vastos recursos de Portugal para pessoas de todo o mundo.
 - i. Como empreendedor, que tipos de riscos teve que assumir e como é que atendeu às suas necessidades de realização?

Ricardo Diniz: Ok, olha eu arrisquei muito por diversas vezes, nomeadamente 3 vezes com total consciência. Arrisquei, sabendo que se a coisas não se concretizasse, eu perdia tudo e tinha que começar do zero. Eu por causa dessa situação, fui sem abrigo 3 vezes. Portanto, estive em janeiro de 98 em Düsseldorf, na Alemanha, três meses dormi na rua. A piores condições possíveis, um frio terrível, pior que qualquer tempestade que já tenha apanhado no mar.

Às vezes a culpa era minha, outras vezes a culpa não era minha. Mas é esquisito, os projetos quando são idealizados por mim e eu os concretizo, a coisa acontece. Quando vou participar numa competição de navegadores solitários, sinto que há ali qualquer coisa que não encaixa. E eu acho que tem a ver com esta energia muito egocêntrica, muito vaidosa da competição, não é. Olhas para o futebol, aquela malta que diz “eu sou do Sporting, nasci Sporting e irei morrer do Sporting e dava a minha vida pelo sporting”, e isto estamos a falar do quê concretamente? Da palavra? Do logótipo? Gostam de leões? É pelo futebol em si, pela bola? É o quê concretamente? É uma coisa tão estranha e obsessiva que eu não consigo compreender. Quando a malta diz “ah, eu sou desta equipa” – “És de qual equipa concretamente, sendo que a equipa vai mudando regularmente de X em X anos. És do estádio,

gostas daquele pedaço de terreno naquela cidade, daqueles m² de relva? É o quê concretamente? Onde é que tu sentes o valor acrescentado da coisa?”. Eu não consigo entender, mas acho fascinante, acho uma loucura pegada, acho uma histeria coletiva global. What the fuck is going on with Football? Não é? E outros desportos completamente doidos. Tu olhas para a Fórmula 1 é a performance do carro, a aerodinâmica, são coisas da indústria da Fórmula 1 que passam depois para a indústria automóvel que nós, o povo, conduzimos. Tecnologias que passaram de Fórmula 1 para os automobilistas do dia-a-dia. Pá, o futebol é a loucura, é aqueles dinheiros todos, é aquela malta. E um gajo tem mais um perímetro e mais um carro e mais não sei quê. Epá, acho muito esquisito isso. E acho que - não tirando valor aos atletas e ao mérito que eles têm e o talento que têm, a dedicação e a consistência física e essas coisas todas –, faz-me imensa confusão a energia toda à volta do futebol, malta aglomerada, ... é esquisito, não é, é um desporto. São meia dúzia de gajos de cuecas a correr atrás de um balão com ar lá dentro e a dar pontapés naquilo. Como é que os gajos são multimilionários e os médicos não são, e a malta que anda a ajudar os refugiados não são. E ao mesmo tempo, o mesmo grão de areia a voar pelo universo. Tens pessoas a morrer no mediterrâneo a tentarem vir de África até à Europa, não é, em busca de uma vida melhor e nesse mesmo grão de areia tu tens putos com 200 milhões/ 300 milhões de euros na conta porque deram chutos numa bola. Há aqui qualquer coisa que não está bem, não é, qualquer coisa que está esquisita.

Então eu, estas coisas mexem comigo, tento ter sempre um equilíbrio, tento sempre que as coisas funcionem e que haja espaço.... Acho que o ego estraga muito. As pessoas deviam meditar mais, estar mais em contacto com a natureza, andarem descalças. As pessoas, já viste a quantidade de máscaras, não é? Olha uma mulher, uma mulher saí do banho e começa com as máscaras. Aliás, as máscaras já começaram no banho com o champô, com o amaciador, com o hidratante, o creme especial para isto, não sei quê, a laminazinha para estar com a depilação em dia para estar toda gira não sei para quem, mais o resto, mais a roupinha que veste, mais não sei quê, mais o sutiã que puxa para cima, a calça que puxa não sei para onde, mais o cinto, mais a maquilhagem, mais o cabelo assim todo encaracolado para ser mais bonita de que quando saiu da cama. Epá, dá-se uma “mangueirada” de água fria naquela mulher e não é a mesma pessoa antes e depois da “mangueirada”, não é. E vivemos nesta necessidade de parecer qualquer coisa, de mostrar qualquer coisa e isso é cruel, isso não é, isso não gera felicidade.

Portanto, eu tento manter os pés muito na terra e tento incentivar aqueles à minha volta a perceberem o que é que estamos a fazer e porque é que estamos a fazer o que estamos a fazer. Porque eu dei muito, tenho dado muito pelo meu país, vejo coisas a mudarem que sei que tem

diretamente a ver connosco a vários níveis e continuarei, continuarei a arriscar. Continuarei a arriscar se tiver que arriscar financeiramente, a nível da minha vida quando estou no mar para criar projetos de comunicação fortes para comunicar coisas do meu país. Para mim é muito importante isso.

- ii. Como empreendedor, o que o fez acreditar em si mesmo (autoeficácia) e como?

Ricardo Diniz: Eu acho que nunca tive essa questão. Eu sempre tive noção das minhas capacidades e essas capacidades quase que me obrigavam a sentir que com essas capacidades vem uma responsabilidade. Eu não posso ter as características que tenho, as valências que tenho e não fazer nada em relação a isso o resto da minha vida. Se eu tenho coisas em mim que são bastante diferentes da maior parte das pessoas que conheço. Então, eu vou à humanidade pôr em prática essas coisas e seguir o coração para que a minha presença na terra seja muito dedicada aos outros seja qual for a escala. Se eu tivesse uma maravilhosa voz e toca-se super bem piano e guitarra, que desperdício seria eu limitar-me a ser um carpinteiro para ganhar um ordenado.

Então o que eu fiz foi: esquece o dinheiro. Mas, um dia em que ganhes dinheiro, um dia em que apareças numa revista vê lá se isso não te muda, tem calma, está escrito nos meus livrinhos, tu com estes projetos, nunca se sabe podes vir a ser bastante conhecido pelo que tu és. Na Costa da Caparica as pessoas gostam de te conhecer, se calhar vais ganhar algum dinheiro. Epá pronto, que isso nunca te mude.

Mal sabia eu que passado três anos ia estar na CNN, que íamos estar a faturar centenas de milhares de euros e que de repente, teoricamente, somos reconhecidos a nível mundial. Pela CNN, por outras coisas e outras entrevistas. Não sou nenhuma figura pública porque não me ponho a jeito desse tipo de entrevistas, mas sei que tenho muitas pessoas que sabem o trabalho que desenvolvemos e as coisas que nós fazemos.

E, portanto, eu nunca duvidei, eu apenas comecei, eu apenas arranquei. Não duvidei que não conseguia, se calhar é melhor não, não, eu segui o coração. Foi muito simples, foi sentir onde estava a minha paixão, onde estava a minha vontade e trabalhar para isso. Só isso.

Até tive muitos momentos de não estar a atingir nada e era o pai, a mãe, a prima, toda a gente contra – “mas tu és maluco, e vais morrer, e esquece isso. Tu nunca vais conseguir, tu nunca vais conseguir”. E há um desenho que às vezes parece na net e é um desenho muito

giro. É um desenho super simples e até está em português brasileiro que é... imagina, é assim uma falésia e estão lá dois gajos a conversar e olham para baixo e veem que está um gajo sozinho a fazer escalada por ali acima, o gajo vai a subir, e os gajos dizem assim: “Olha este gajo, olha este gajo a escalar, onde é que este gajo pensa que vai? Deve pensar que chega aqui ao nosso nível”. E o gajo que está a escalar nem responde, nem olha, apenas continua a escalar. De repente está no nível deles e os gajos ficam assim baralhados a olhar tipo “o quê? Chegaste aqui ao nosso nível? Deves ter tido algum contacto, alguma sorte, epá, isso não é normal”, o gajo nem olha para eles e continua a escalar, já está bem acima deles. Eles olham e dizem: “olha que vais morrer, olha que nunca ninguém chegou aí, olha que aí não consegues. Como é que ele chegou ali? Epá, deve ter tido alguma ajuda certamente. Claro, é impossível”. Ou seja, é tão real isto, é um desenho que tem 3 caixas e está tão perfeito e tem tanto a ver com a mentalidade portuguesa infelizmente – que é criticar porque estás a tentar lá chegar, quando chegas, “ah, mas o gajo deve ter tido alguma ajuda. Teve sorte”. E eu levo tanto com isso.

Eu estou numa fase de já ter feito o suficiente de já ter o meu grupinho de “haters” de estimação. Já tenho um grupo de malta que não me grama, mas não sabem bem porquê. Eu chamo-lhes fãs, conhecem a minha vida melhor que eu. Sabem tudo o que eu fiz, quanto é que fiz, quantas milhas fiz, ali o dia em que saí e o dia que cheguei, sabem tudo. Isso é fascinante, num momento em que um gajo tem “haters” e se tiveres bem com o teu coração em relação ao que estás a fazer na vida, epá, isso é um dos primeiros símbolos que estás a atingir sucesso. Porque se tu sabes que és uma besta, que és um ladrão ou és uma má pessoa e tens “haters”, epá tudo bem. Mas tu sabes que és boa pessoa, sabes o que está no teu coração, sabes o que é que te move e estás a incomodar pessoas que não te conseguem encaixar, que não te conseguem pôr um rótulo, que não te conseguem pôr naquela prateleira confortável de “o gajo só tem barco porque o pai é rico e deu-lhe um barco. Ah, agora já percebi”. Os gajos não conseguem perceber como é que eu consigo, transformam esse fascínio em ódio e dizem mal. E dizem mal de coisas completamente... de um gajo começar a rir. Espera aí os gajos estão a dizer o quê? O meu pai é que não sei quê? Coitado do meu pai é jornalista, o meu pai tem uma reforma pequenina que lhe dá para a renda e pouco mais. Estás a ver? Mas os gajos acham que o meu pai deve ser um gajo muita conectado, que tem dinheiro, que me deu dinheiro para o barco. Epá, eles nem sabem o que é que dizem. Mas todos eles têm, a uma escala deles, não. O George Clooney, que me parece ser um gajo porreiro tem “haters”. O Jim Carrey tem “haters”. Como é que se chama

a miúda gira? A Taylor Swift tem imensos “haters”, há malta que detesta a Taylor Swift. Pronto, deixa-os estar, faz parte, faz parte.

Eu nunca tive dúvidas, apenas senti e trabalhei. E olha não estou a conseguir, deixa-me tentar de outra maneira, não estou a conseguir, deixa-me tentar de outra maneira. Nunca houve aquela fase de “ái pá, será que e tal”. O que eu tive foi estou disponível, isto não está a correr bem, não está a correr bem há algum tempo, estou disponível para considerar fazer uma coisa completamente diferente, começar do zero - vou para Nova Iorque vou ser ator, vou abrir uma pizzaria vegetariana -, estou disponível para mudar o disco. Mudar de bordo como se fala na vela, mudar de bordo, pá, e vou fazer outra coisa qualquer. Mas, nunca duvidando da minha capacidade de fazer outra coisa qualquer, isso nunca aconteceu.

- iii. Quanta autonomia teve nos seus esforços empreendedores e como fatores externos (positivos ou negativos) afetaram os seus esforços?

Ricardo Diniz: Até conseguir o projeto, estou muito dependente de fatores externos, não é. Portanto, tenho que gerar entrevistas para que o projeto seja conhecido ou escolher não dar entrevistas para o projeto ainda não ser conhecido. Portanto há todo um *timing* de comunicar as coisas. Há toda uma estratégia de bastidores que é planeada e decidida. Agora, se eu não consigo o financiamento para os meus projetos, eles não acontecem. E há projetos que eu consegui autofinanciar e depois há projetos que eu não tenho capacidade própria para autofinanciar.

Agora, enquanto eu não tenho nada a não ser uma ideia na minha cabeça, a única coisa que me resta fazer é continuar a trabalhar para transformar a ideia em realidade. E, portanto, eu, como já sabes, falei com cerca de 4000 empresas, mas acho que foi mais, para conseguir o primeiro “sim” e a única coisa que eu podia fazer era melhorar as minhas abordagens às empresas, melhorar o meu dossier, melhorar o meu marketing, melhorar forma de comunicar para conseguir finalmente o primeiro “sim”. E passou por perceber porque é que demorei tanto tempo a receber o primeiro “sim”. Porque é que eu estou a receber mais um não? E mais um não e mais um não. Tive quatro anos de escuridão, quatro anos a não conseguir nada. Senti-me um extraterrestre. Ok, ninguém me entende, parece que só no estrangeiro é que isto funciona, onde existem dezenas de navegadores solitários com grandes patrocinadores há muitos anos. Pá, e olha por alguma razão eu aqui não estou a conseguir. Até que eu percebi que não havia tradição náutica em Portugal. Não há, não há heróis recentes na náutica em Portugal para

inspirarem os diretores de Marketing e os presidentes para se associarem a isto. Não há essa cultura, essa pré-disposição, não há mercado. Então, estou a vender um produto para o qual ainda não há uma procura e que não conhecem. Então, muito do que eu tive que fazer foi gerar necessidade, gerar a partilha em relação aos valores do que eu estou a tentar fazer. Para conseguir essa abertura para depois começarem a compreender e começar a apoiar. E isso foi muito doloroso, mas ainda bem porque ao passar por isso aprendi muito mais do que teria aprendido se a primeira carta que eu enviei para a República, a primeira empresa que abordei – se eles me tivessem dito que “sim”, “Epá, sim senhora, está aqui o cheque. Está aqui uma chave do barco, o barco está ali. Boa viagem!”. Eu era tipo aquele atleta bronco, que é muita bom naquilo que faz, mas depois mete-se um microfone à frente e depois não sabe falar. Eu seria isso. Eu seria um gajo que só se focou na parte desportiva e atleta e física, e não teria desenvolvido nenhuma das valências que felizmente fui obrigado a desenvolver por uma questão de necessidade e sobrevivência. E o ditado está perfeito: “a necessidade aguça o engenho”, - está perfeito.

- iv. Seguidores - a capacidade de inspirar e motivar os subordinados é crucial não apenas para si como empreendedor, mas também como palestrante motivacional, como acha que as pessoas são inspiradas por si?

Ricardo Diniz: Recuando a uma resposta que eu te dei ontem, tem a ver com as pessoas verem que eu sou no fundo igual a elas, que estamos ao mesmo nível. Não estou ali com camisas muita bem engomadas, sapatinhos modernos, nem com *blazers* muito caros. Eles olham para mim e dizem “porra este gajo está descalço em palco. Epá, este gajo é muita simples”. E eu percebo logo nos primeiros minutos, há aquelas pessoas que ficam ali um bocado baralhadas, não sabem o que hão de achar, principalmente os homens. Há ali uma guerrinha de ego, de “quem é este gajo. Olha o gajo tem a mania que é giro”, até eles perceberem que eu não sou nada disso, estás a ver. Percebem que ele afinal é um gajo porreiro, é um gajo simples, o gajo até tem uma mensagem relevante transmitida com humildade.

Até porque vela em Portugal é considerada bastante elitista. É malta que não é necessariamente aberta e disponível para acolher pessoas dentro do seu mundo, percebes. “Hoje temos aqui em palco o navegador solitário, Ricardo Diniz, da vela, não sei quê”, eles pensam “bem este gajo deve ser de Cascais, tem três nomes, deve tratar toda a gente por “você” ou “tio” ou “tia” e deve ter a mania. E deve ser de boas famílias, não é, e ter muito dinheiro. E

temos que aturar este gajo, este vaidoso, não é?”. Depois eu entro em palco e olham para mim e tipo “yah, este gajo tem um 1 metro e 92, não é feio e fala bem. Yah, agora temos que aturar este vaidoso”, estás a ver. E isso demora 3 minutos a desmontar, depois há um momento em que eles se começam a interessar, começam a olhar e a dizer – “Epá, espera aí, este gajo não é nada disto. Até é um gajo simples, é cá dos nossos”, estás a ver.

E dependente dos países ou das empresas ou do público, esta reação acontece mais de uma maneira ou mais de outra maneira. É muito interessante, é fascinante, porque eu não estou ali para ser apreciado, desejado ou sequer aceite e aprovado. Não preciso da aprovação de ninguém, posso sair dali e ter 1000 novos *haters*. Mas a minha mensagem está passada, a minha missão está a ser cumprida e sempre na esperança que aquilo que eu estou a dizer seja útil e relevante para as suas vidas, percebes. Não vou ensinar ninguém a velejar, nem vou falar muito de vela, vou falar daquilo que eu aprendi fazendo e seguindo o meu coração. Na esperança que esta partilha seja útil.

E a quantidade da malta que já se demitiu depois de uma palestra minha? A quantidade de malta que vem ter comigo e a chorar e a dizer assim “não sei como é que vou fazer, mas por causa do que acabei de ouvir, eu vou-me demitir, vou-me deixar desta fantochada de viver para um ordenado. Epá, não sei o dia de amanhã, mas vou começar a viver a minha paixão. Eu adoro guitarra, os meus pais não me deixaram seguir guitarra, mas agora vou começar a trabalhar nisso” - e tenho um gajo de 50 anos, barrigudo, a chorar à minha frente a dizer que agora finalmente vai seguir o sonho que devia ter seguido desde miúdo. Pronto, olha, dei-lhe umas asinhas e desejo-lhe boa viagem, não é. E não são poucos, pá, não são poucos. É muitos “disruptive”, a minha palestras não é uma coisa que tu saís tipo “epá, este filme é muita giro”, tipo o *Mamamia*, não é. Não, saís dali provocado, tipo “caraças pá”. Vais pensar em várias coisas da tua vida, vais reequacionar algumas coisas, vais analisar, é muito “disruptive”. Gera ali, prazer, rizada e desconforto e lágrimas, tudo em 45 minutos, - “fogo, este gajo tem razão”, estás a ver. Eu tenho pessoas que se sentem tão à vontade comigo depois de me verem em palco, vêm ter comigo e dizem assim “Epá ao Ricardo, desculpa lá, vou já tratar-te por tu... meu grande cabrão man, o que tu disseste pá, foi na “muche”. Fodasse, vou pôr-me já a ligar para o meu patrão, “nanana””. Epá, pessoas que não me conhecem de lado nenhum a tratarem-me por tu e a dizerem-me “meu grande cabrão” e “fodasse” e isso é ótimo. Isso é bom porque eu estou ali de igual para eles, não estou ali com máscaras. E isso é muito bom, quando as pessoas vêm ter comigo logo a tratar por tu, com palavrões à vontade, pá, porreiro, parecemos amigos de infância. Ótimo, bora lá, o que é que eu posso fazer por ti?

- v. Os recursos que as pessoas ganham ao conhecer outras pessoas ao serem incluídas nas redes sociais, o Capital Social, é uma força crucial que os empreendedores precisam de possuir. Independentemente de serem funcionários do governo, gerentes de topo de empresas ou pessoas dos meios de comunicação, o Ricardo interage com pessoas de várias redes, como é que essas conexões o ajudam nos seus esforços empreendedores?

Ricardo Diniz: Eu, no início, usava todas as ferramentas ao meu dispor. Atirava-me a eventos para onde não tinha sido convidado. Distribuía cartões de visitas onde não pediam o cartão. Se houvesse feiras certames, daquelas com pavilhões grandes, com muitos stands e computadores, eu passava o dia todo a fazer a ronda a esses eventos, a distribuir o meu cartão por todo o lado, a deixar nos balcões e a pôr os computadores no meu *site*. E se eu passasse lá meia hora depois e o computador já não estava no meu *site*, eu voltava a pôr o computador no meu *site* outra vez. Para quê? Para multiplicar as hipóteses de as pessoas conhecerem um gajo chamado Ricardo, de Portugal, está a tentar fazer não sei o quê. Portanto, eu era *disruptive* na minha forma de marketing, que era dar-me a conhecer, dar-me a conhecer, dar-me a conhecer em 96, 97 e 98 em especial. Assim que eu começo a atingir projetos, começo a acalmar um bocado a coisa, não é? Ou seja, isto é uma péssima comparação desculpa, mas é a primeira coisa que me ocorre. Quando tu vais a andar na rua naqueles sítios de Lisboa, à noite, de esquina, vês aquelas prostitutas todas ali, coitadas, obrigadas a estar ali, precisam mais de dinheiro. As que precisam mais, esforçam-se mais e esforçam-se com o salto mais alto, com a maquilhagem mais visível, uma roupa mais chique. Aquelas que já têm os clientes fixos e regulares e não precisam sequer de ir para a rua, nem aparecem e apenas têm que abrir a porta quando o cliente lhes toca à campainha. E eu digo-te isto com uma experiência própria de ter trabalhado, infelizmente, pá, trabalhado felizmente com três mulheres que infelizmente, são pessoas muito conhecidas, são ultra figuras públicas e que ninguém lhes passa pela cabeça que elas tiveram, infelizmente, que recorrer à prostituição de luxo para se conseguirem safar. Porque é que é de luxo? Pá, porque não iam para a rua ao frio, mas conseguiam através de contactos de contactos, alguém que fosse lá e tal, e conhecendo aquela meia dúzia de clientes e pagava-lhes as continhas, e permitiram ao menos que elas, pá, pelo menos não estar à rasca. E o meu papel aí foi arranjar-lhes outras formas e outras ferramentas e libertá-las disso. E, felizmente, as três estão resolvidas nisso, está tudo bem, estão entregues. Pá, portanto, assim

que eu comecei a ter, digamos, esta analogia, a minha clientela fixa, deixei de usar *baton*, saltos altos e deixei de ir para a esquina.

Baixei o nível do marketing, tipo calma lá, foca-te agora no projeto e não estejas tão agressivo, não dê tantas entrevistas, não apareças tanto, preserva-te um bocado porque tu não queres ser famoso. E tive sempre esta diretriz, tipo pá, não te ponhas a jeito para ser famoso, nunca. Estás a ver. A EDP, em 2004, disse-me assim: “Epá, o seu projeto até interessante, temos pena é que, pronto, o Ricardo, devia ser assim um bocadinho mais famoso, está a ver? Porque assim, pronto, podia ter assim uma namorada conhecida e ir assim a mais festas, aparecer nas revistas. O social, está a ver o social...”. E eu olhei para a miúda e disse assim: “Teresa, – ainda lá está ela – Teresa, diga-me sinceramente, está mesmo a falar a sério?”, e ela: “estou, estou”, e eu disse: “olha, então se me dá licença”, levantei-me, estendi a mão, “esta reunião fica por aqui, com licença”. Levantei-me e fui-me embora. Pá, “what the hell?”, então um gajo não merece por mérito próprio ter um projeto válido, mas merece mais porque namora com esta, ou é famoso, ou aparece nas revistas, ou é mais conhecido. Como assim? Não, recuso-me, eu não entro nesse barco. Eu ou tenho projetos válidos pelo valor do projeto, que não seja pelos meus lindos olhos, não é? Então “ah, vou patrociná-lo porque ele é um gajo conhecido, é famoso, vai às festas”. Que estupidez pá, que futilidade. Disse não, não muito obrigado.

Diana: Sim. E, na realidade, penso que foi o mais acertado a fazer porque os projetos continuaram a surgir e outras oportunidades também por mérito próprio. E isso é mais importante...

Ricardo Diniz: Claro, obviamente, demorei foi oito anos às vezes a chegar lá, não é, demorei mais tempo. Epá, mas olha estou de consciência tranquila, não tive que deitar com ninguém, não tive que dar entrevistas que não queria, não tive que ir a festas que não queria. Epá, não... está tudo bem, estou de consciência tranquila, fiz sempre as coisas com respeito, sabes? Portanto, está tudo bem, está tudo bem. Eu desapareço por e simplesmente. Se eu não tenho um projeto em linha de produção, desapareço.

Hoje em dia, utilizo as redes o mínimo necessário para cumprir os projetos que tenho em linha. Sabes, às vezes tenho fases mais criativas de *Instagram*, publico sítios muito bonitos que quero partilhar, que é para os meus filhos verem coisas pá, sabes? Mas se eu estiver três meses sem rede, tive um *blackout*, acho que foi tipo de março a junho, ou qualquer coisas. Pá, não estive nas redes, não apareci em lado nenhum, não tenho nenhum *post*. Se fores ao meu *Instagram*, tenho uma sequência, talvez em fevereiro/março, de três fotografias a preto e branco

e depois não há nada durante semanas, zero. Não sei, um mês e meio/ dois, mas não aparece nada, nada. Eu tive vivo, eu estive a viver e a fazer coisas, já andei de avião 29 vezes este ano, mas não partilhei, não me apeteceu, não me apeteceu. Estás a ver. E o projeto que eu levei agora a Nossa Senhora de Fátima ao Brasil, em novembro, como não tinha patrocinadores a precisar de retorno, tive donativos e apoios comerciais, mas eles entendiam que não tinham que ter o logótipo no barco por respeito aos valores do projeto. E eu nem sou católico, era uma questão de celebrar a fé, o amor, epá, as pessoas se entenderem, não é, não estarmos aqui todos focados no que não interessa. E esse projeto, como eu não tinha que dar retorno a ninguém, foi o projeto em que menos comuniquei, mas tive que dar entrevistas, tive grandes jornais e grandes revistas, e tive em direto numa grande entrevista na RTP. Foi muita bom na mesma, mas não demos retorno a ninguém. Não tinha patrocinador. Portanto, não disse que sim a todas as entrevistas. No Brasil tinha, não quero exagerar, mas tive 200 pedidos de entrevistas, acho que não chegaram a cinco as entrevistas que eu dei porque me protejo um bocado. Porque não é a estar a dar estas entrevistas todas para quê? Para quê? Percebes.

Portanto, eu tenho as ferramentas, posso utilizá-las, tenho que realmente que aprender a utilizá-las melhor porque o *Instagram*, nos últimos anos, principalmente nos dois últimos anos, muito em especial, está aqui com muito *power*. E parece que mais incisivo do que o Facebook, há ali muita coisa no *Face* e no *Instagram* é um bocadinho mais direto ao assunto. Eu ando a estudar, ando a fazer uns cursozinhos *online*. Vou reunir com uma equipa esta semana, na quarta-feira, sobre isto, para otimizar a minha presença *online*, vou mudar o meu *site*, estás a ver. Coisas assim do género. Mas não, pá... utilizo o mínimo possível, sou o mais discreto possível.

Mas na universidade, em 96, 97 e 98, eu vendia todos os dias camisolas a dizer “Ricardo Diniz, solo around the world, www.nana, com o meu logótipo desenhado à mão” e andava a vender aquilo nas aulas, aos professores, perguntava aos professores se não queriam levar uma para o marido, porquê? Vivia da venda das t-shirts, era com aquele dinheiro que eu comprei o computador, comprei a impressora, comprava papel melhor, comprava uma boa caneta para assinar as cartas para os meus patrocinadores. E os outros iam para os copos e eu continuava a trabalhar no meu quatinho que era a minha linha de produção e não me deitava até a minha cama estar cheia de cartas assinadas prontas a meter no correio na manhã seguinte e antes para as aulas de bicicleta. Todos, todos os dias, todos. Aquela malta só se queria enrolar e então diziam coisas inglesas, não é, só queriam maluqueira, só queriam álcool e eu passava ao lado, mas era amigo deles todos, mas passava ao lado, não me envolvia nas confusões. Estive

sossegadinho, depois lá conheci uma grega, foi minha namorada durante dois anos e tal, ainda hoje somos muito amigos, tranquilo, estás a ver. Agora estar enrolado com aquela, depois com a outra, não, para quê? Já estou noutra. Estava a gerir coisas, já tinha pessoas a trabalhar comigo em cinco países, “I was looking forward”. Por isso é que eu desisti do curso, o curso era aquela coisa que empatava o meu dia. Eu já estava a trabalhar o dia todo e de repente o relógio apitava a dizer que tinha que daqui a meia hora tinha que estar na aula não sei do quê, aí bem! Tinha que interromper o meu *flow*, a minha criatividade, o meu dia de trabalhos, ir a correr para a escola, para a universidade, estar ali a aturar assuntos que não me interessavam, para depois rapidamente voltar para o trabalho e continuar o meu trabalho. Estava a fazer o curso para quem? Para a minha mãe. O curso estava a ser feito para a minha mãe que tem a frustração de “ah eu não me formei, não tenho um canudo, eu adorava ter ido à universidade, como eu não fui tu vais”. Pá, é tramado isto. A Martina Hingis do ténis é o trauma desportivo da mãe da Martina Hingis. Ao ponto da Martina Hingis se chama Martina, porquê? Porque a grande rival da mãe da Martina Hingis era a Martina Navratilova, anos 80, uma grande heroína do ténis, uma lésbica assumida, na altura não se falava muito nisso ou não se podia falar. E a Martina Navratilova foi sempre melhor que a mãe da Martina Hingis. A mãe da Martina nunca chegou a lado nenhum, então ela diz um dia um filho meu ou uma filha minha, vou fazer dela uma campeã e deu cabe da cabeça à miúda. E a miúda tornou-se o que é, o que foi, desistiu cedo porque não era do coração dela, era do coração da mãe dela. A Martina Hingis tornou-se campeã de ténis, foi a forma da mãe, consciente ou não, de deitar fora aquela raiva e frustração, já que não conseguiu na vida dela, vou conseguir na vida da minha vida. Quantas vezes isto não acontece? Quantas vezes os filhos se sentem pressionados a viver a vida que os pais não conseguiram? E então eu é que vou conseguir para fazer os meus pais orgulhosos. Quantos é que estão a estudar e não estão a gostar do curso? Mas estão lá porque os meus pais, pronto, tenho que ter um canudo e o meu pai também é médico e o meu avô também é médico. Então pronto, é família, também é família.... O que é isso? Então e tu? A tua vida? A tua vocação? O teu coração? Não é? E então, eu não me exponho, não me exponho. Tento estar o mais *low profile* possível.

- f. Como empreendedor, como líder e como palestrante motivacional, o Ricardo deparou-se com situações em que precisou de se manter motivado, e situações em que precisou motivar os outros, quais eram as suas abordagens para essas situações e como é que elas funcionavam?

Ricardo Diniz: Olha, acontece com alguma regularidade, desde 96, muita coisa aconteceu. Gosto de ter sempre um truque na manga, ter algum projeto, uma ideia, o próximo passo. Tento não partilhar na totalidade com a equipa o meu medo todo, ou a minha frustração toda, ou a minha dúvida toda, seja o que for. Gosto de os manter focados e mostro-lhes que estão a trabalhar para a frete, não é – isto hoje correu mal, mas atenção que ainda temos aqui outras etapas a cumprir.

Portanto, tem a ver com uma liderança por vezes, embora transparente, eu também tenho saber o que lhes posso contar ou não, não é, como naquele dia que eu não tinha dinheiro para os almoços. Bem só lhes contei isso passados 6 meses, olhem lembram-se daquele dia? Naquele dia eu não tinha dinheiro para ninguém e naquele dia não sabia como é que ia pagar os ordenados, estás a ver? Portanto, eu escrevo para mim, faço o meu mapa, faço o meu planeamento, faço a minha meditação de pensar “como é que eu vou sair desta e de como é vamos dar a volta a isto, como é que vamos não sei quê?”. E mantenho a equipa com uma clara noção do que é que têm de fazer e para quando porque se estamos todos a olhar para o problema, armazenamos de medo e ninguém anda para a frente. E eu gosto de manter tudo a andar para a frente: bora, bora, bora... Se temos computador, lápis e caneta, epá, já temos *internet*, caraças, já temos muito mais do que muita gente teve. Trinta, quarenta, cinquenta anos quando se fizeram *Microsoft* e *Apple* e por aí fora, bora!

O que é que falta aqui hoje para isto andar para a frente? Há sempre coisas para fazer. Então bora fazer o que podemos fazer com o que temos, onde estamos e com quem estamos. Sabes? Ainda não recebemos aquele telefonema da empresa que disse que ia apoiar, nana, estamos todos parados. Não, o que é que se pode fazer? Vamos melhorar o *site*, vamos melhorar isto, vamos fazer um curso d'isto, vamos trabalhar aqui. Estás a ver? Estamos sempre aqui.... Olha, o meu barco está à venda, pus o meu barco à venda em novembro, porquê? Porque estou aqui com projetos e ideias em que não vou querer este barco, mas vou querer outro barco dentro desse género. E então, em *standby*, este já está à venda, para quê? Para não ter um momento amanhã ter um barco para comprar e ter dois barcos a olhar para mim. Vou ter que o começar a vender, mas já estamos em setembro. Então, já prevendo esta situação pus o barco à venda em novembro, ainda ninguém o comprou, mas se amanhã alguém o comprar, fico sem barco. Porquê? Porque já estou a projetar para um novo caminho, já estou a olhar para a frente.

Então é muito importante isto estarmos focados na visão e estarmos todos “on the same page”, não é? O que é que estamos aqui a tentar atingir? Qual é o foco? Qual é o objetivo?

Como dizia o Jobs “the vision drives you”, não é. Há um momento em que a visão é que te puxa para a frente, já não tens hipóteses, já estás dentro da corrente de ar. E há momentos em que em não tens força, mas a tua corrente de ar, que tu já geraste, já é mais forte do que tu e já não tens hipótese, aquilo já nem é teu – “the vision is now the life of the project and it’s pulling you forward”. Isso dá imenso jeito quando as coisas não estão a correr bem.

3.O termo “Marca Pessoal” foi mencionado pela primeira vez por Tom Peters num artigo da famosa revista de gestão *Fast Company*, onde escreveu:

“We are CEOs of our own companies: Me Incorporated. To be in business today, our most important job is to be head marketer for the brand called YOU” (Peters 1997, pág. 83)

No livro, “Authentic Personal Branding: A New Blueprint for Building and Aligning a Powerful Leadership Brand”, Rampersad (2009) criou um Modelo que ajuda a explicar como o processo de Marca Pessoal pode ocorrer de maneira autêntica. As etapas deste modelo serão usadas para formular as questões desta seção final do questionário. Por favor, observe que o Ricardo precisa de pensar em si mesmo como uma marca, assim como uma empresa, o Ricardo pode expressar a sua identidade de marca, o seu *slogan* ou, por exemplo, quais são seus Pontos fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças (SWOT).

a. A primeira pergunta é sobre definir e formular a sua ambição pessoal - Líderes de todo o mundo tiveram um sonho claramente definido. Por exemplo, para Bill Gates, o seu sonho era ver um computador pessoal na secretária de todas as casas, o sonho de Einstein era “Entender o universo”, enquanto o sonho da *Walt Disney* era tornar a vida agradável.

i. Qual é o seu sonho e ambição?

Ricardo Diniz: O meu sonho e ambição é mesmo muito simples e um bocadinho resposta à Miss Universo. Mas, eu gosto muito de ver as pessoas bem, gosto de trabalhar com as pessoas de forma a cultivar isso – eu chamo-lhe em inglês “cultivating human potential”. É realmente o que me apaixona e tudo o que tenha a ver com esse crescimento, esse autoconhecimento e em harmonia com a natureza é o melhor. Esse *wakening* é algo que é importante para mim. Gerar *wakening* através de diversas ferramentas e processos e em harmonia com a natureza é muito importante para mim. Eu tenho feito isso através da promoção de Portugal, através dos meus projetos para promover Portugal. Mas o que é que é Portugal?

Não estou necessariamente a falar do terreno ou dos m². Estou a falar das pessoas e de otimizarmos essas pessoas na relação na relação com o seu próprio país. Muito do que eu tenho feito tem sido isso. Tem sido provocar os portugueses para terem mais carinho por Portugal. Elevar a autoestima. Mas agora já não estou tão apenas em Portugal. Sinto que é algo que tenho que levar para o mundo e os mercados onde eu tenho feito palestras já estão a refletir isso. E sinto que estarei cada vez mais internacional.

ii. Que impacto trará para os outros?

Ricardo Diniz: O impacto vem através de inspirar, partilhar o que faço, como faço e isso acaba por ser provocador, um bocadinho *disruptive*, obriga as pessoas a pensarem também. E, portanto, é isso, é um impacto de inspiração por isso é que eu não me gosto de considerar um orador motivacional. O meu objetivo não é motivar. Aceito se calhar melhor um orador inspiracional. É que as pessoas se sintam motivadas, por elas próprias com a sua própria energia. Não é inspiradas por mim, é sentirem-se inspiradas. Isso para mim é muito importante.

iii. Qual é o custo de implementá-lo?

Ricardo Diniz: Qual o custo de implementar o meu sonho e a minha visão? Olha o custo financeiro - “the sky is the limit” – não é? Quanto mais dinheiro tivesse, mais coisas poderia fazer. O custo tem sido o meu próprio bem-estar, o meu próprio conforto e daqueles que me rodeiam. Eu nunca investi muito em mim, tenho o mesmo relógio há 22 anos. Tenho, quer dizer, neste momento nem sequer tenho carro, a minha carrinha estragou-se, nem sei o que hei de fazer, se arranjar, se compre outra. O preço é realmente um preço pessoal e muitas vezes financeiro e de saúde porque eu dou muito, esforço-me muito e abduco do meu bem-estar em prol da missão. Eu por muito que tente cuidar de mim, acabo sempre por chegar ao momento em que sinto que não tenho outra escolha senão ir em frente na mesma, sabendo que me vai prejudicar. Esse é o preço a pagar pela vida que tenho.

iv. Quais implicações de conhecimento que tem?

Ricardo Diniz: Muito jogo de cintura, mesmo, mesmo. Reuniões marcadas, quarta-feira às 10 da manhã, moro longe de Lisboa, vou dormir a Lisboa, para estar fresquinho lá, para acordar já lá perto e ir para a reunião fresquinho. Acordas, tens o pequeno-almoço tomado, são 8h30 da manhã estás pronto para apanhar o metro, liga-te a secretária a dizer que afinal o engenheiro não pode ir. E tu investiste 24h, mais o hotel, mais o planeamento todo logístico para ir a uma reunião que afinal vai ser adiada e nem sabes bem para quando. Isto é muito

lixado e acontece muitas vezes esta expectativa que não se concretizou. E, portanto, é preciso ter jogo de cintura, é preciso ter um plano B que faz parte do jogo de cintura.

Posso dizer que uma vez falei com uma média empresa portuguesa que me disse logo que sim – “Epá, vamos já apoiar este projeto, um super projeto” – e passado uma semana não havia desenvolvimentos, passadas duas semanas também não, passado um mês não havia desenvolvimentos... e eu disse “epá, o vosso sim é ótimo, mas eu preciso de contratos assinados e dinheiro na conta senão vamos perder o *timing*” – “Epá, sabes isto não é fácil, os acionistas, nhanhanha...”. Eu disse “tenho 48h, com todo o respeito vos peço, ou me dão o *feedback* em 48h, ou eu vou mesmo ter que ir falar com outra empresa” e eles compreenderam, não deram o *feedback*. Eu fui falar com outra empresa e essa empresa disse que sim, avançou, chama-se TAP, e foi o patrocinador principal da viagem ao Brasil quando levei a garrafa com mensagens para a Seleção Nacional. E, portanto, yah. É preciso ter esta coragem, está agressividade humilde de tentar pôr os pontos nos “is” e tentar que eles não brinquem demasiado connosco lá porque sentem que nós precisamos deles.

Temos que ser bastante organizados. Epá, tem que ser muito metódico, tem que haver metodologia, tem que haver..., tenho que estar informado. Eu não vejo um telejornal há não sei quantos anos, mas estou a par das notícias. Sei onde é que as vou ver, sei o que gosto de ver, sei o que é que me interessa e não preciso de saber das tragédias todas de todos os países, não é. Portanto, protejo-me muito em relação a isso e foco-me cada vez mais no meu bem-estar. E essa ferramenta de eu permitir deitar-me no chão, com as mãos na terra, de olhos a olhar para o céu e estar ali uma horinha, se tiver que estar, ou mais é muito importante. É muito importante permitir esse tempo para sossegar e evoluir. E isso é muito necessário para o que eu tenho atingido e ainda vou atingir.

Não me lembro da última vez que abri o meu computador, não vejo *emails* todos os dias, não sinto a urgência de responder a *emails* todos os dias. Eu não me permito entrar no ritmo completamente maluco em que o mundo está. Não me permito, não quero, não é isso que eu quero para mim. E o mais sossegado melhor. O que me obrigou, o que me obrigou não... o que fez com que a consequência fosse eu estar super otimizado. Neste momento estou 100% contigo, mas para estar 100% contigo, estou aqui a receber telefonemas, já ouviste dois a entrar. Há uma reunião que está a acontecer, onde eu não estou, mas era a única maneira de eu conseguir estar contigo num horário que não te prejudicasse muito, senão eram cinco da manhã para ti. E não, sei lá, se calhar agora são cinco da manhã para ti, não estou aqui a fazer contas

– 7, 8, 9, 10, 11, 12, pois é uma da manhã para ti -, não é o ideal. Eu sensível a isso, dediquei-me aqui a ti este bocadinho. Vou devolver agora os outros telefonemas. Pronto, tem que haver aqui esta... quem trabalha comigo chama-me “logistics master”. “Logistics master” porque tu dizes-me assim: “epá, amanhã tenho que estar no aeroporto às cinco da manhã, mas não há autocarros, ainda tenho que ir buscar umas coisas a casa da minha mãe, não sei como é que vou fazer”, e eu normalmente em 10 segundos apresento-te a solução de que precisas e de que resulta e que te proporciona aquilo de que tu precisas. E isso é fruto do que eu aprendi no mar, porque se eu não tivesse esta capacidade de desenrascar, não tinha sobrevivido a algumas coisas que me aconteceram no mar e a alguns desafios e a alguns desafios que eu tive no mar.

- b. Como descreveria a sua identidade de marca pessoal e qual é a sua declaração de marca pessoal?

Ricardo Diniz: Como eu nunca me pus muito a jeito para construir uma imagem, um persona, um personagem, um alter ego, se calhar a minha resposta não vai ser a mais satisfatória. Eu na verdade descrevo-me com aquilo que sou. Sou uma pessoa simples, amigo do amigo, atencioso, gosto de apoiar onde poder, sou generoso. São as minhas características, não é. Marca pessoal, eu nunca tentei criá-la, sê-la. O meu *site* é o meu nome, não mudei o meu nome. Apenas trabalhei um bocadinho a minha comunicação para que algumas pessoas saibam que eu existo, para isso me ajudar a conseguir os apoios necessários para concretizar a missão.

Portanto, acho que se alguém vê uma coisa minha pela primeira vez, um projeto meu, uma coisa minha, me conhece pela primeira vez, se calhar acha que a marca pessoal é uma pessoa determinada, sonhador com os pés na terra, concretizador, pessoa com resiliência, talvez um bocadinho por aí.

A minha declaração de marca pessoal seria mesmo “cultivating human potential”. É mesmo isso que me fascina e apaixona porque está na base de tanta coisa, não é. Se tu otimizas o teu potencial humano tu estás a conseguir trabalhar melhor em harmonia com todos, incluindo o planeta e resolvem-se muitas questões. Portanto, acho que sim - “cultivating human potential”.

- c. Como Ricardo Diniz a pessoa, quais são os seus Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças (SWOT)? Por favor, preencha a tabela.

Ricardo Diniz: Então vamos lá, eu pensei um bocadinho na análise SWOT e não fazendo o processo da análise SWOT, eu vou ao de leve ajudar a preencher essas quatro caixas.

| Pontos Fortes | Pontos Fracos | Oportunidades | Ameaças |
|--|--|---|--|
| <p>- Determinação;</p> <p>- Visão;</p> <p>- Capacidade de inspirar, de me rodear de pessoas especializadas, melhores do que eu nos departamentos que eu preciso para eu aprender;</p> <p>- Essa capacidade de fazer acontecer, de concretizar e de ter sempre um projeto na manga. Portanto, a questão da visão;</p> <p>- Dos <i>timings</i>, bom aproveitamento dos <i>timings</i>;</p> <p>- Bons contactos, um bom <i>network</i>, sem dúvida;</p> | <p>- A parte financeira, sem dúvida é um ponto fraco. Não conseguimos estabilizar, nunca sabemos bem de onde vem o próximo cheque, quando é que vem, quanto é que vai ser. Isso cria alguma instabilidade a nível de recursos humanos porque não houve ainda um projeto contínuo, em linha de produção. Eu nem sempre sei. Ok, esta pessoa vamos precisar dela 6 meses ou 3, percebes?</p> <p>Portanto, há aqui muita base há base do freelancing, além do <i>co team</i>;</p> | <p>- É tudo o que tenha a ver com alavancar a Marca Portugal, os nossos valores, os nossos produtos a nível mundial, a nossa história, as nossas datas. Tudo o que tenha a ver com Portugal é sempre, é pano para mangas, nunca mais acaba, não é;</p> <p>- E as oportunidades de desenvolvimento pessoal também é fortíssimo e queria muito trabalhar isso, cada vez mais.</p> | <p>Tem a ver um bocado com os pontos fracos, não é.</p> <p>- Os <i>threats</i> aqui é haver um momento que Portugal está bem e eu já não tenho que puxar por ninguém em relação a Portugal, não é. E acho que estamos em certos aspetos a chegar aí. Portanto, a minha mensagem já não é tão relevante e necessária porque as coisas já se estão a resolver.</p> <p>- E do ponto de vista <i>threats</i> também aqui a organização. É realmente o que eu faço um bocadinho arriscá-la. E de estar tudo, se o produto está todo</p> |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | <p>- Outros pontos fracos, eventualmente, uma concorrência. Imagina, outros oradores ficam com projetos que eu não fico. Uma competição de preços, eventualmente baixam o preço a metade, o cliente fica com eles e não comigo;</p> <p>- A nível de patrocínios, talvez, pode haver um diretor de marketing que tem que escolher entre nós e outro. Portanto, estamos um pouco dependentes do mercado financeiro, dos gostos de alguém. Portanto, nós devíamos ser capazes de gerar o nosso próprio</p> | | <p>alavancado em mim com uma escala diferente – mas uma Oprah, uma Ellen Degeneres, um Tony Robbins, um Ricardo Diniz morre e morre muita coisa com eles, não é. O negócio do Tony Robbins é em cima do Tony, morre a Oprah e a casa vai a baixo, não é. Portanto o modelo de negócio que dependa da figura rainha mãe, a abelha rainha, não é, <i>queen bee</i>, se calhar não é o ideal. A coisa devia estar mais dispersa, devia acabar com os protagonistas. Estou atento a isso, estou atento a isso nas nossas próximas etapas.</p> |
|--|---|--|---|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>dinheiro através de um negócio ou outro qualquer que não tivéssemos tão dependentes de patrocínios.</p> | | |
|--|--|--|--|

- d. No seu *website*, o seguinte logotipo e *slogan* podem ser encontrados (um dos seus livros também tem o mesmo nome), são estes o logotipo e *slogan* da marca Ricardo Diniz? Quais são as motivações por trás deles?



Figura 4: Logotipo e *slogan* encontrados no *website*²⁶ de Ricardo Diniz.

Ricardo Diniz: “Fé Paz Amor” muito especificamente foi desenvolvido e escolhido com muito cuidado por causa do projeto de Fátima que fizemos há quase um ano. Portanto, o dia 15 de outubro, concretizei uma vontade de celebrar a fé, independente das religiões, à boleia de uma coisa importante para Portugal e para a cultura que fala português a nível mundial, incluindo a brasileira, que são os 100 anos das aparições da Nossa Senhora em Fátima que coincidia com os 300 anos da Nossa Senhora da Aparecida no Brasil. Portanto, a mensagem foi muito simples, que palavras é que podemos ter aqui que toquem nos valores que eu considero universais ao bem-estar do ser humano – “Fé Paz Amor”.

E o barco, por respeito à missão, retirámos todos os logotipos e mensagens comerciais e o barco dizia apenas “Fé Paz Amor” – “Faith Peace Love”. E que realmente são valores que têm muito a ver comigo, que dizem, que de certa forma representam a minha vida e a minha maneira de estar, e a minha maneira de existir e de dar aos outros. Portanto, realmente podia ser além do “cultivating human potential”, eu podia ter um *workshop* chamado “Fé Paz Amor” porque o que eu faço não tem muito a ver com vela, não tem muito a ver com o mar, tem mais

²⁶ <http://ricardodiniz.com/home/>

a ver com a entrega e é através do mar que o faço, mas amanhã podia ser pintor e é através das minhas telas que o faço. E os valores “Fé Paz Amor” estão sempre lá.

- e. Se o Ricardo pudesse ter uma lista de “fatores críticos de sucesso mensuráveis” para a marca de Ricardo Diniz, quais fatores estariam nessa lista? Por favor, liste os seus fatores críticos de sucesso (mensuráveis) que podem ser usados no seu Cartão de pontos de equilíbrio.

Ricardo Diniz: Ok. Organização, consistência, determinação - já disse muitas vezes em resposta a outras perguntas -, tem a ver com ter as pessoas certas, não é. Eu acho que é muito por aí, não é. Determinação e consistência, não desistir, se sentes que acreditas, epá, arranjar formas de continuar – *find a way* – tentar começar com o que tens, onde estás, *find a way*.

- f. A sua marca pessoal é algo que cresce ou evolui, como é que cultiva a sua marca com o tempo?

Ricardo Diniz: Não o faço, não é a resposta mais agradável e satisfatória, mas realmente eu não ligo muito a isso. Eu tento que o protagonismo seja da equipa, tento que o protagonismo seja do projeto, do produto, da marca, do patrocinador. Eu meto-me sempre em terceiro, quarto, quinto plano o mais possível. Eu sou aquela pessoa que está sentada no chão, lá atrás no auditório, nem estou numa cadeira. Eu estou afastado, eu tento-me descentralizar dos focos de atenção. Tento estar muito muito discreto. Tento que o foco não seja realmente em mim. Escreves o meu nome no *Google* e vais que 99% é de coisas que fiz, coisas que foram feitas por nós equipa, nós projeto, vontade. Muito pouca coisa aparece da minha vida pessoal – se tenho filhos, se não tenho; se tenho namoradas, quem são -, muito pouca coisa aparece.

Aparece um pouco mais nos últimos anos porque a minha namorada sim é uma figura pública, ela é atriz, ela é modelo, e, portanto, o meu nome ao lado do dela em eventos faz com que eu apareça mais no *Google* a falar dessa parte da minha vida. Mas até isso foi uma decisão, podíamos ter trabalhado isso mais, alavancado isso mais, puxar por isso em prol daqueles acordos de *posts* patrocinados a promover um produto ou qualquer coisa. Não, somos muito discretos, o mais possível e cada vez mais.

E, portanto, a minha forma de trabalhar a minha marca é estar sossegado neste momento, é aparecer quando preciso de aparecer e desaparecer imediatamente a seguir. O “default”, ou seja, o normal é eu estar invisível, o normal é eu não ser visto. Não tenho muito interesse em puxar pela marca. O Richard Branson começou pela *Virgin*, a *Virgin* é a marca do

Richard e o Richard ao longo dos anos tornou-se a marca. E uma não dá para desassociar da outra. Mas o foco dele foi na *Virgin* não foi no Richard. E o meu foco não é, é noutras coisas, é noutras marcas, mas não te posso falar nisso agora.

Uma seção adicional; Quem é Ricardo Diniz de acordo com a *Internet*?

De acordo com Rampersad (2009), na era *online*, virtual e individual de hoje, é muito importante ter uma Marca Pessoal forte. Embora as três seções principais com foco em Ricardo Diniz, na sua liderança e na sua marca pessoal tenham sido abordadas, esta quarta e adicional seção é adicionada ao questionário, onde o uso dos média digitais, incluindo *website* e média sociais, é incluído para entender a marca Ricardo Diniz melhor.

- A. Quais são as suas melhores práticas para manter uma boa reputação *online* e quais são os desafios?

Ricardo Diniz: Não faço muito confesso, não ligo muito a isso, cada vez ligo menos, mas realmente tento que haja uma atualização regular de conteúdos, embora não mexa na minha página pública do *Facebook* para aí desde janeiro ou fevereiro. Tento que haja alguma consistência de que quando é que comunicamos e porquê.

Às vezes ao nos expor-nos aparecem pessoas menos bem-intencionadas com comentários menos felizes. Esse é um dos preços a pagar quando se aparece, não é? É sempre um risco estarmos nas redes porque aparecem pessoas com comentários negativos, difamatórios, invejosos, seja o que for. E, portanto, sim é realmente o mínimo essencial quando estou em estado normal.

Quando estou em linha de produção com um projeto em que temos que dar retorno aos patrocinadores, aí sim é *posts* quase diários, muitas coisas a acontecer, gerar conteúdos, 3/4 fotografos connosco, alguém a filmar, alguém a editar. E aí sim transformamo-nos numa máquina de gerar conteúdos e, aí sim, estamos muito mais atentos e até olhamos para o *google analytics* e olhamos para as estatísticas das páginas das redes e, pronto, tentamos otimizar e melhorar e *posts* patrocinados e coisas assim do género.

- B. Fotografias e vídeos são uma ótima maneira de partilhar e comunicar os seus trabalhos e conquistas, mas também arquivá-los. Quais são para si os benefícios mais importantes da partilha de conteúdo nos média sociais?

Ricardo Diniz: Num mundo onde qualquer puto liga uma câmara e de repente se autointitula de *youtuber*, tenha conteúdos interessantes ou não, eu gosto de mostrar certos conteúdos e acredita que nem 1 % dos conteúdos que já criámos foram divulgados, nem 1%. Temos toneladas de fotos e de vídeos e fotos e gravações de voz que nunca foram, nunca foram mostradas a ninguém. Mas quando mostramos as pessoas gostam porque há a questão da autenticidade, é levares a pessoa para o mar, é levares a pessoa para a montanha, é verdadeiro. Não é um orador motivacional que diz umas coisas muita giras e uns grandes chavões e citam livros e outros oradores. Ele pode ter valor, ele pode fazer uma TED incrível com partilhas incríveis, mas o que é que ele fez? O que é que ele viveu? Ele está a falar de memória? De coisas que leu e memorizou, ou está a falar do coração, de coisas que viveu e presenciou. E é aí a diferença.

E, portanto, quando nós utilizamos conteúdos autênticos, crus, eu a chorar, eu a gritar, eu a dizer palavrões, eu à rasca no mar. Isso é autêntico, está a acontecer, estou a presenciar, estou a cheirar esse medo, estou com medo, não quero estar ali. E, portanto, acho que esses conteúdos são muito úteis porque as pessoas veem a pessoa despida, está despida de máscaras, está o mais autêntico possível. E quero acreditar que é muito por causa disso que nós temos conseguido, o que temos conseguido porque é as pessoas apreciarem essa sinceridade, essa transparência. Acho que isso não tem preço. Não há aqui meio *cup*, não há aqui “after effects”, é muito, muito genuíno, muito autêntico. E ainda nem começamos a usar essa ferramenta, 1% o mundo já viu e o resto temos nós guardado e arquivado.

C. Primeiro que tudo, o Ricardo é um navegador solitário, às vezes, quando se encontrava a “solo”, como estar em contacto através dos média sociais o ajudou?

Ricardo Diniz: Embora eu esteja sozinho, no meio do mar, isolado, a muitos dias de terra ou a muitos dias de ajuda caso eu precisasse dela, nunca me sinto necessariamente só. Não estou triste de estar ali, posso estar triste por coisas que me vêm à cabeça por estar tão isolado e sozinho e com tempo para pensar e existir. Mas não estou necessariamente triste por estar ali. No entanto, é muito giro e reconfortante carregar em meia dúzia de botões no meio do mar e, pelo milagre da tecnologia via satélite, saber que passado alguns segundos potencialmente milhares de pessoas podem estar a ver o que eu acabei de enviar para o ciberespaço, não é.

Eu ainda estou muito ligado ao ADN dos marinheiros de antigamente das caravelas e eu estar no meio do mar e pegar no telefone e falar com alguém. Hoje em dia até tenho o

WhatsApp no meio do mar. Eu podia estar no meio do mar a fazer estas mensagens com *internet* provavelmente bem melhor do que aquela que tenho aqui onde estou neste momento. É incrível isso, é incrível. Eu até confesso que embora tenha três GPS a bordo, quando eu vejo terra pela primeira vez depois de alguns dias ou semanas no mar, eu fico sempre surpreendido, - há ali 10 segundos da minha vida, do meu ser em que durante 10 segundos eu olho e digo assim “Epá, consegui mesmo chegar à Madeira, aquilo é mesmo a Madeira. Isto tudo funciona mesmo”. Sabes? Eu ainda pareço que não confio na tecnologia porque ainda estou tão habituado à navegação de há 500 anos. E, portanto, é um momento divertido para mim, é um *highlight*. Se a minha equipa me informa “olha, hoje às 6 da tarde vais estar em direto na antena 1 durante 8 minutos e amanhã vais estas em direto de manhã na rádio comercial, nanana”, é um *highlight*, é um compromisso, é uma reunião que eu vou ter com o jornalista que está a comunicar para o mundo. E isso é muito divertido e é giro saber que as pessoas estão a ouvir e que depois enviam cartas e *emails* e *feedback*. E isso faz-me bem, gosto, dá-me ânimo, dá-me força. Porque de resto estou no meu processo e também me consigo automotivar, mas parece que não, é muito especial quando temos desconhecidos do mundo a acompanharmo-nos. Energeticamente eu sinto essa força e isso vem através da comunicação e das redes sociais e do jornalismo. E é algo que realmente mudou muito esta coisa de estarmos sozinhos no mar. No fundo já não estamos sozinhos coisíssima nenhuma. Às vezes tenho mesmo que desligar e dizer assim “boycott team. Não digam nada, não me marquem entrevistas, não façam nada. Nem perguntem se estou bem, tá? Confieem, veem o pontinho a mexer no mapa não veem? Pronto, se o pontinho continuar a mexer é porque eu estou cá, se o pontinho parar de mexer, aí sim telefonem-me e preocupem-se. Mas para já, vou fazer um *blackout*, epá, estamos a falar aqui de 2 ou 3 dias”. É importante, eu vou para o mar para também estar lá com o mar, não é? Não é para estar sempre “connected”.