

# BOARD Voices

Estrategista de  
marca pessoal,  
palestrante,  
mentor de executivos,  
conselheiro e referência  
em personal branding.

*{ Uma marca pessoal  
forte não cria valor  
artificial. Ela impede  
que um valor real  
permaneça invisível. }*

LinkedIn Creator

**RICARDO  
DALBOSCO**

C-LEVEL E  
CONSELHEIRO  
CONSULTIVO

Colunista CBN

DESTAQUES DA 3ª EDIÇÃO

JUN/2026



## MARCA PESSOAL NÃO É VAIDADE. É ATIVO DE CARREIRA E GOVERNANÇA.

RICARDO DALBOSCO E A REPUTAÇÃO ESTRATÉGICA  
QUE TODO LÍDER PRECISA CONSTRUIR

Durante muito tempo, a reputação de um executivo parecia depender quase exclusivamente dos cargos que ocupava, das empresas por onde passava e das credenciais acumuladas ao longo da carreira.

Era comum acreditar que uma trajetória sólida falaria por si. **Para Ricardo Dalbosco, essa lógica ficou insuficiente.**

Estrategista de marca pessoal, palestrante, mentor de executivos, conselheiro e referência em personal branding, Dalbosco defende uma tese que pode desconfortar parte dos profissionais mais experientes: competência sem percepção de valor perde força no mercado.

**Não basta ser bom. É preciso ser lembrado pelo motivo certo.**

Em sua atuação, Dalbosco conecta marca pessoal, LinkedIn, comunicação entre gerações, posicionamento estratégico e influência profissional.

Em seu site, apresenta como propósito apoiar executivos e executivas no Brasil e no exterior a gerir melhor seus riscos de carreira, ampliando presença e influência no mercado.

No universo dos conselhos, essa discussão ganha uma camada ainda mais relevante. **Conselheiros são escolhidos por confiança, reputação, repertório e capacidade de contribuição estratégica.** Mas, em um ambiente cada vez mais competitivo, não basta reunir essas qualidades. É preciso que elas estejam claras, visíveis e associadas a uma proposta objetiva de valor.

Para Dalbosco, marca pessoal não é uma embalagem. É a forma como a trajetória ganha leitura pública, coerência e direção.

E quando um líder não cuida da própria narrativa, o mercado faz isso por ele — *nem sempre da maneira mais precisa.*

# A VISÃO ESTRATÉGICA DA MARCA PESSOAL



## HÁ UMA RESISTÊNCIA RECORRENTE QUANDO O ASSUNTO É MARCA PESSOAL.

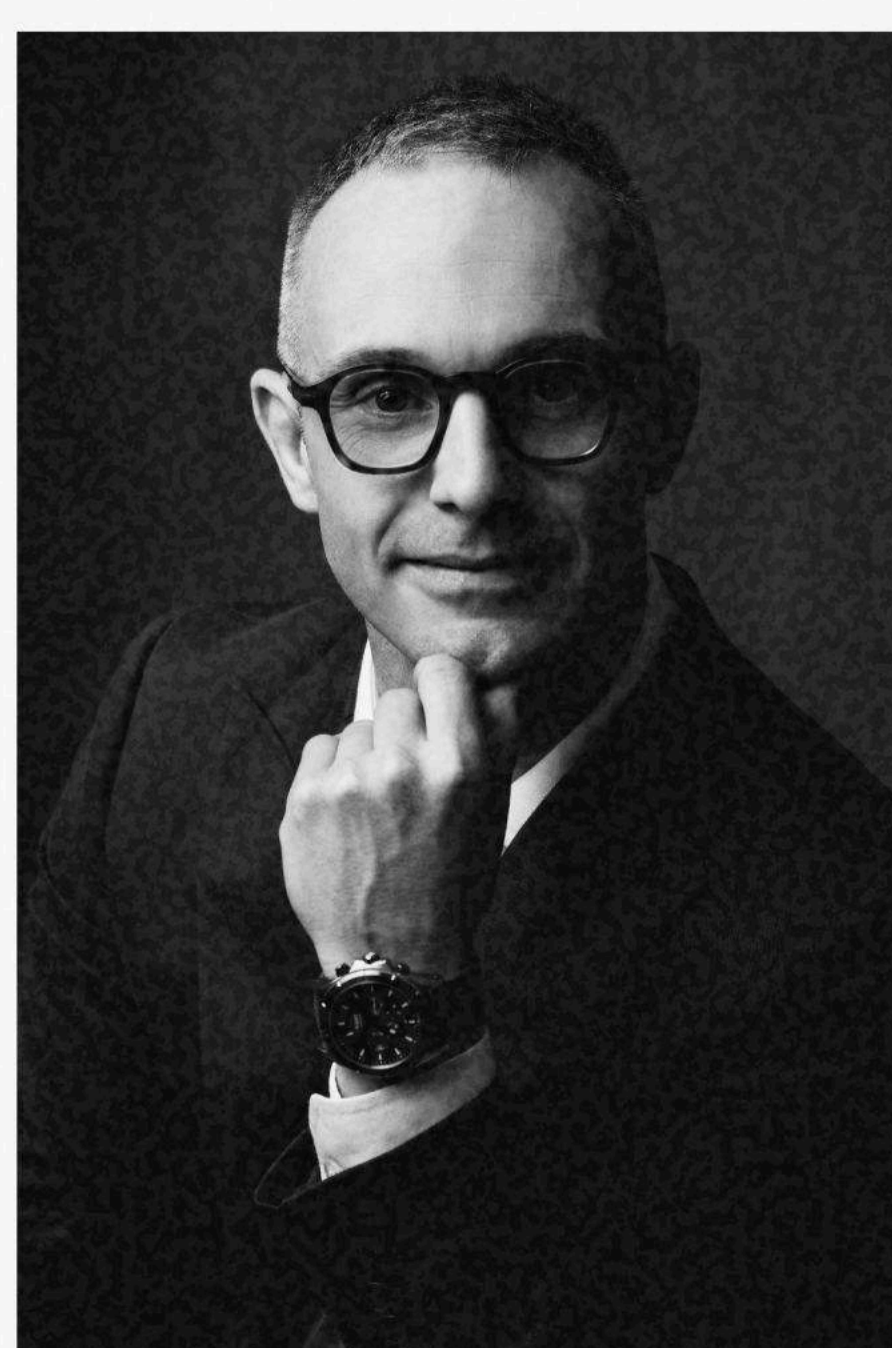
Muitos ainda associam o tema à exposição excessiva, autopromoção ou presença superficial nas redes sociais. Dalbosco caminha na direção oposta. Para ele, **marca pessoal não é sobre aparecer mais. É sobre ser compreendido melhor.**

A diferença é relevante. Aparecer pode gerar alcance. Ser compreendido gera confiança. E confiança é uma das moedas mais importantes da carreira executiva e da atuação em conselhos.

No mercado atual, reputação não circula apenas em salas fechadas. Ela também é construída em ambientes públicos e digitais.

O LinkedIn, os conteúdos publicados, as entrevistas concedidas, os temas escolhidos, as causas defendidas e a forma como o profissional se posiciona passam a compor uma leitura mais ampla sobre quem ele é e que tipo de valor entrega. Um conselheiro pode ter décadas de experiência, visão estratégica e maturidade para lidar com decisões complexas.

Mas, se o mercado não consegue identificar com clareza sua contribuição, **sua autoridade fica restrita ao círculo de quem já o conhece.**



*“Marca pessoal não é parecer maior do que se é. É tornar visível, com estratégia, o valor que já foi construído.”*

# O CONSELHEIRO INVISÍVEL PERDEU ESPAÇO



Durante anos, muitos executivos chegaram aos conselhos pela força da trajetória corporativa. Grandes empresas, cargos de liderança e redes de relacionamento eram sinais suficientes para sustentar convites e indicações.

**Esses elementos continuam importantes. Mas já não bastam.**

O mercado amadureceu. Empresas buscam conselheiros com competências complementares, repertório aplicável, visão de futuro e capacidade de contribuir com problemas específicos. Não se trata apenas de ter um bom currículo. Trata-se de deixar claro onde aquela experiência gera impacto.

---

## NO BOARD, ESSA CLAREZA É DECISIVA.

*Dalbosco é apresentado publicamente como estrategista de marca pessoal, C-level de multinacional, consultivo e conselheiro de administração, além de colunista da CBN e LinkedIn Creator. Essa combinação reforça um ponto central de sua visão: reputação profissional não deve depender apenas do passado. Ela precisa ser organizada para abrir caminhos no presente e no futuro.*

Um conselheiro precisa responder, mesmo que indiretamente, a perguntas que o mercado faz o tempo todo:

**Qual é seu território de autoridade? Em que tipo de desafio ele contribui melhor? Que experiências sustentam sua visão? Que problemas sabe ajudar a resolver? Que tipo de empresa deveria tê-lo por perto?**



*“Sem essas respostas, o profissional corre o risco de ser percebido apenas como ‘executivo experiente’. E, em um mercado cheio de executivos experientes, isso é pouco.”*

---

## O QUE É, DE FATO, MARCA PESSOAL PARA UM LÍDER

MARCA PESSOAL NÃO É LOGOTIPO, SLOGAN OU ESTÉTICA DE PERFIL.

Também não é uma tentativa de transformar executivos em influenciadores. Para Dalbosco, marca pessoal é uma **construção estratégica de reputação**. Ela nasce da trajetória real, mas precisa ser comunicada com clareza. Exige coerência entre discurso e prática, consistência ao longo do tempo e capacidade de traduzir experiência em valor percebido.

Esse padrão raramente aparece nos relatórios porque não é registrado como erro. Ele se manifesta como **"sensação de mercado"**, como **"experiência acumulada"**, como **"feeling de gestão"**. E, enquanto as coisas vão bem, ninguém questiona. O problema aparece quando não há mais tempo para corrigir.

## HÁ UMA DIFERENÇA IMPORTANTE ENTRE TER HISTÓRIA E TER POSICIONAMENTO.

História é o que aconteceu. Posicionamento é o sentido que essa história ganha para o mercado. Um profissional pode ter liderado equipes, enfrentado crises, conduzido transformações e participado de decisões difíceis.

Mas, se tudo isso aparece apenas como uma lista de cargos, o valor se dilui. Quando a trajetória é organizada com intencionalidade, ela passa a comunicar especialidade, visão e contribuição.

No conselho, isso é ainda mais importante. A marca pessoal do conselheiro não deve falar apenas sobre prestígio. **Deve evidenciar repertório, julgamento, maturidade e capacidade de provocar boas perguntas.**

## REPUTAÇÃO, AUTORIDADE E RISCOS DE CARREIRA



*“Não basta ter uma trajetória relevante. É preciso transformar essa trajetória em uma proposta clara de contribuição.”*

O erro mais comum entre líderes seniores não é falta de competência. **É acreditar que a competência será percebida automaticamente.**

Muitos executivos ainda operam com a lógica de que “quem precisa saber, já sabe”. Essa frase pode parecer prudente, mas carrega um risco: limitar a reputação aos círculos já conhecidos.

**O mercado atual funciona de outra maneira.**

Antes de uma indicação avançar, um nome é pesquisado. Antes de um convite ser feito, uma trajetória é interpretada. Antes de uma reunião acontecer, uma percepção já foi formada. O LinkedIn, as entrevistas, os artigos, as participações em eventos e até a ausência digital ajudam a compor essa leitura.

Dalbosco costuma tratar marca pessoal como uma ferramenta de gestão de riscos, influência e abertura de portas profissionais.

# QUANDO A TRAJETÓRIA NÃO SE TRADUZ EM VALOR

## A RELAÇÃO MARCA-RISCO

O risco, portanto, não está apenas em se expor mal. Está também em não se posicionar.

**A ausência de narrativa não gera neutralidade. Gera ruído.**

Sem uma mensagem clara, o mercado pode reduzir o profissional ao último cargo, à última empresa, a uma competência antiga ou a uma percepção que já não representa sua ambição atual.

Executivos e conselheiros costumam acumular repertório valioso. Viveram ciclos econômicos, crises, fusões, expansões, mudanças culturais, sucessões, conflitos societários e decisões estratégicas que nenhum curso consegue simular integralmente.

Mas repertório sem tradução vira memória interna.

## É AQUI QUE A MARCA PESSOAL GANHA IMPORTÂNCIA.

O profissional precisa **transformar experiência em linguagem de mercado**. Precisa mostrar não apenas o que fez, mas o que aprendeu, como pensa e onde pode contribuir. Isso não significa revelar informações confidenciais ou expor bastidores sensíveis. Significa transformar vivência em reflexão.

Um conselheiro não precisa publicar sobre empresas específicas para demonstrar autoridade. *Pode falar sobre padrões de decisão, dilemas de liderança, riscos de governança, transformação cultural, sucessão, posicionamento, reputação, inovação ou qualquer outro tema em que tenha legitimidade.*

## O PONTO É SAIR DA DESCRIÇÃO GENÉRICA.

“Governança, estratégia e liderança” são palavras importantes, mas já não diferenciam ninguém quando aparecem isoladas.

**O mercado precisa de evidências.**



# AUTORIDADE NÃO É VOLUME. É CONFIANÇA ACUMULADA

## HÁ UMA DIFERENÇA CLARA ENTRE VISIBILIDADE E AUTORIDADE.

Visibilidade é ser visto. Autoridade é ser reconhecido como **alguém que tem algo relevante a contribuir.**

Muitos profissionais confundem os dois conceitos. Buscam frequência, curtidas, alcance e presença constante. Tudo isso pode ajudar, mas não sustenta reputação se não houver coerência.

No caso de Dalbosco, sua atuação é associada a marca pessoal, personal branding, comunicação, gerações, futuro do trabalho, liderança e posicionamento. A ESPM o descreve como mentor de marca pessoal, referência nacional, com experiência em projetar profissionais de quatro continentes e marcas corporativas, além de escritor best-seller, conselheiro de empresas, palestrante e colunista.

## AUTORIDADE NASCE DA REPETIÇÃO CONSISTENTE DE UMA MENSAGEM VERDADEIRA.

Essa construção mostra que uma marca pessoal forte não nasce de ações soltas. Ela se forma quando o mercado passa a associar uma pessoa a temas claros, entregas consistentes e uma visão reconhecível.

***Para conselheiros, essa lógica é essencial.***



*“Quem tenta ser lembrado por tudo costuma não ser lembrado por nada.”*

## O PAPEL DO LINKEDIN NA REPUTAÇÃO EXECUTIVA

O LinkedIn deixou de ser apenas uma plataforma de atualização profissional. Tornou-se um dos **principais ambientes de interpretação da reputação executiva**. Isso não significa que todo líder precise se tornar produtor intenso de conteúdo.

Mas significa que a presença digital passou a influenciar a forma como profissionais são encontrados, avaliados e lembrados.

Dalbosco defende o uso do LinkedIn como ferramenta de fortalecimento de marca pessoal.

**NÃO É  
CURRÍCULO  
ONLINE.  
É AMBIENTE DE  
LEITURA PÚBLICA  
DA AUTORIDADE**



Em artigo publicado em seu site, ele se apresenta como estrategista de marca pessoal, C-level de multinacional, conselheiro consultivo e de administração, colunista CBN e LinkedIn Creator, destacando sua experiência com diferentes culturas em quatro continentes.

**Para executivos e conselheiros, isso muda o jogo.**

O LinkedIn não deve ser tratado apenas como um mural de conquistas. Também não deve ser reduzido a um espaço de autopromoção.

Seu maior valor está na possibilidade de revelar pensamento.

Um bom perfil mostra onde a pessoa esteve. Uma boa presença mostra como ela pensa.

**“E, no board,  
pensamento é  
ativo.”**

# O QUE DIFERENCIA PRESENÇA DE POSICIONAMENTO

PRESENÇA É ESTAR NA REDE.  
POSICIONAMENTO É OCUPAR UM TERRITÓRIO CLARO DENTRO DELA.

---

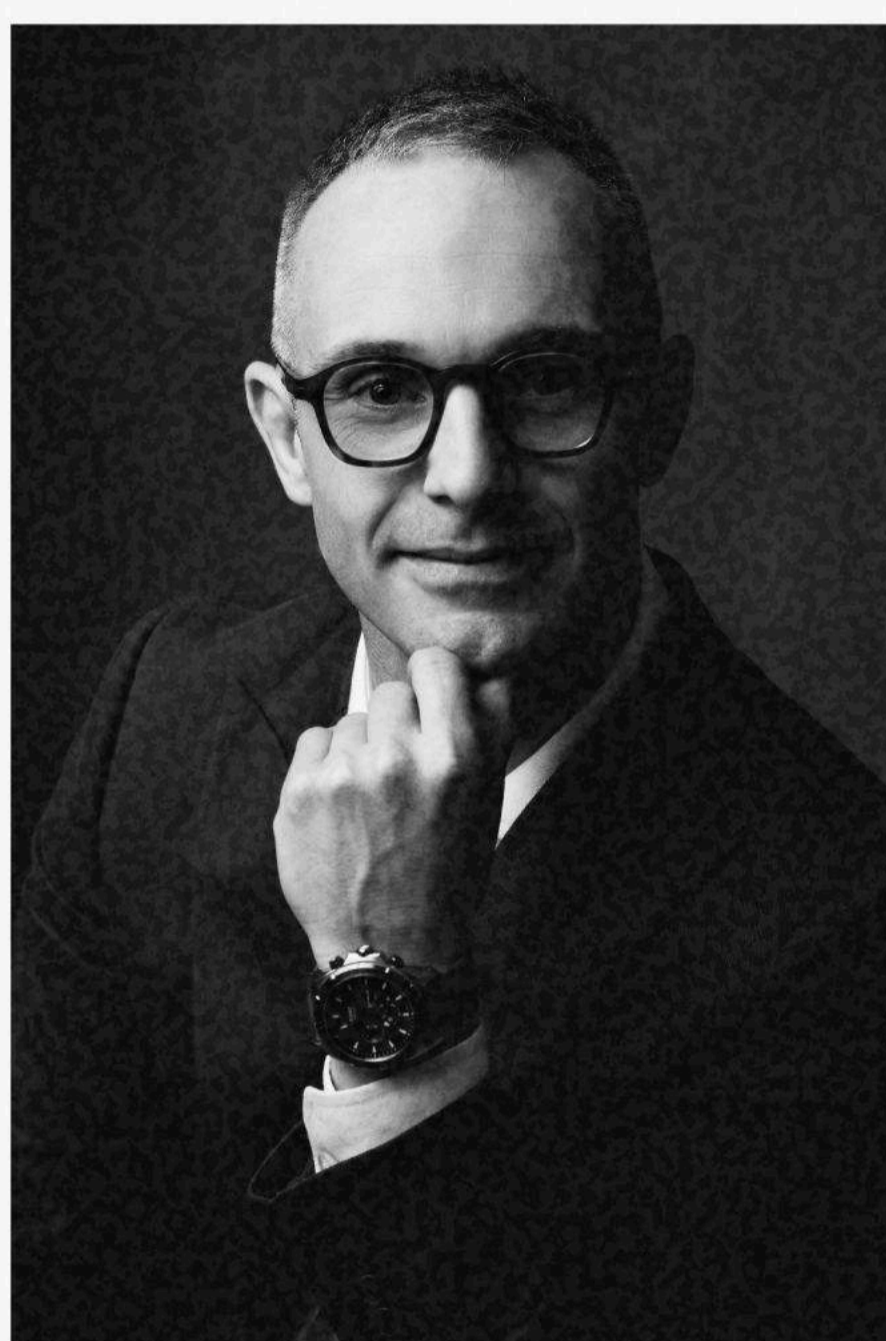
Há profissionais que publicam com frequência, mas não constroem uma associação forte com nenhum tema. Há outros que aparecem menos, mas comunicam com consistência uma visão, uma especialidade e um padrão de contribuição.

Para Dalbosco, a construção de marca pessoal passa por intencionalidade. Não se trata de publicar por publicar. Trata-se de alinhar conteúdo, trajetória e objetivos de carreira.

No caso de um conselheiro, o posicionamento deve deixar claro que tipo de valor ele leva para a mesa: visão de mercado, experiência internacional, gestão de marca, transformação cultural, sucessão, governança familiar, inovação, tecnologia, finanças, expansão ou outro território de autoridade.

O ERRO É TENTAR PARECER RELEVANTE PARA TODOS. UMA MARCA PESSOAL MADURA ESCOLHE FOCO.

---



*“A força de uma marca pessoal não está em agradar todos os públicos. Está em ser lembrada pelo público certo, na decisão certa.”*

O LINKEDIN COMO ACELERADOR DE CONFIANÇA

A confiança continua sendo construída por entrega, relacionamento e reputação real. Mas a presença digital pode acelerar esse processo.



## PARA CONSELHEIROS, ISSO É ESPECIALMENTE VALIOSO.

---

Quando um profissional publica ideias consistentes, compartilha aprendizados, comenta tendências com profundidade e demonstra coerência entre trajetória e discurso, ele cria rastros de pensamento. Esses rastros ajudam o mercado a entender sua forma de analisar problemas.

Empresas não buscam apenas alguém com bons títulos. **Buscam alguém capaz de contribuir com julgamento.** E julgamento se revela pela forma como o profissional interpreta cenários, riscos e oportunidades.

A presença digital não substitui a conversa presencial. Mas pode qualificar essa conversa antes mesmo que ela aconteça.

Uma marca pessoal não se constrói com atalhos, assim como boas estratégias, diálogos coerentes e resultados à longo prazo também não. E existe uma tentação comum para isso no ambiente digital.

Fórmulas prontas, tendências de engajamento, polêmicas fabricadas, conteúdos genéricos e posicionamentos oportunistas podem gerar atenção no curto prazo. Mas atenção não é o mesmo que reputação.

Dalbosco trabalha a marca pessoal como construção de longo prazo. Isso exige consistência, paciência e coerência. Não é uma campanha. É um ativo.

No caso de conselheiros, a busca por atalhos pode ser ainda mais perigosa. A credibilidade de um membro de conselho depende de sobriedade, profundidade e confiança. Um posicionamento raso pode gerar visibilidade, mas também fragilizar percepção.

*“A marca pessoal madura não precisa gritar. Precisa sustentar.”*

# COERÊNCIA ENTRE DISCURSO E PRÁTICA



Uma das bases da autoridade é a coerência. O mercado percebe quando o discurso não combina com a trajetória. Percebe quando o profissional fala de inovação, mas atua de forma resistente ao novo. Percebe quando defende cultura, mas se comunica de maneira desconectada das pessoas. Percebe quando fala de estratégia, **mas não demonstra clareza sobre a própria carreira.**

No contexto dos conselhos, essa coerência é ainda mais relevante. O conselheiro que orienta empresas sobre posicionamento, reputação, governança ou liderança precisa aplicar esses princípios também à própria presença profissional. Marca pessoal não é maquiagem reputacional. É organização de uma verdade profissional. Quando há substância, a comunicação amplia. Quando não há substância, a comunicação apenas expõe.

---

## O LIMITE ENTRE DISCRIÇÃO E INVISIBILIDADE

Muitos líderes confundem discrição com ausência. **Ser discreto é uma escolha legítima. Ser invisível, muitas vezes, é um risco não calculado.**

*Um conselheiro não precisa expor bastidores, comentar temas sensíveis ou transformar sua rotina em conteúdo. Mas precisa ser encontrável, compreensível e reconhecível em seu território de contribuição.*

A discrição protege a reputação. A invisibilidade pode limitar oportunidades. O equilíbrio está em comunicar com elegância, profundidade e responsabilidade. É possível ter uma presença pública consistente sem perder sobriedade. É possível construir autoridade sem ferir confidencialidade. É possível ser lembrado sem buscar popularidade.




*{ Essa é uma das grandes mudanças no mercado executivo: reputação silenciosa demais pode deixar de ser reputação estratégica. }*

---

## SOBRE RICARDO DALBOSCO

Ricardo Dalbosco é estrategista de marca pessoal, palestrante, mentor de executivos, conselheiro e referência em personal branding. Atua no fortalecimento de marcas pessoais de líderes, empresários, executivos e board members, conectando posicionamento, influência, comunicação entre gerações, LinkedIn e gestão de carreira.

É apresentado publicamente como C-level de multinacional, conselheiro consultivo, conselheiro de administração, colunista CBN e LinkedIn Creator. Ao longo de sua trajetória, trabalhou com diferentes culturas em quatro continentes, apoiando marcas corporativas e pessoais em processos de construção de autoridade, diferenciação e presença de mercado.



# O PFCC foi desenvolvido exatamente para preencher essa lacuna.

O **Programa de Formação e Certificação de Conselheiros da Board Academy** prepara conselheiros para atuar com a profundidade que os conselhos de alta performance exigem incluindo o domínio financeiro que **Simonato** descreve como inegociável. Ao longo do programa, os participantes desenvolvem a leitura estratégica dos números, a capacidade de fazer as perguntas certas e o julgamento necessário para contribuir de forma efetiva nas decisões que importam.

O currículo foi construído por quem conhece o conselho por dentro: profissionais com trajetória real em **C-level, governança corporativa e conselho de administração**. Não é formação para entender o que é um conselho. É formação para atuar em um com competência técnica, postura adequada e visão de longo prazo.

Para quem está em transição de carreira executiva para o board, ou para quem já atua como conselheiro e quer elevar o nível da sua contribuição, o **PFCC** oferece o caminho mais estruturado disponível no Brasil. Porque sentar à mesa sem preparo não é apenas um risco pessoal. É um risco para a empresa que depositou confiança naquele colegiado.

**CONHEÇA O PFCC E VEJA COMO SE INSCREVER! ↗**

**PFCC** Programa de Formação e Certificação de Conselheiros