

# Avançando: Tornando-se um candidato a CEO de alto potencial

6 de março de 2023 | Artigo

Por [Carolyn Dewar](#), [Scott Keller](#), [Vikram Malhotra](#), e [Kurt Strovink](#)

O caminho para se tornar CEO é uma ascensão difícil até mesmo para os líderes mais experientes. Aqui estão quatro chaves para tornar a jornada um sucesso.

**“Não é a montanha que conquistamos, mas nós mesmos.”**

— Edmundo Hillary

---

## TRANSFERÊNCIAS

[↓ Artigo \(10 páginas\)](#)

O **pico mais alto do mundo** é o Monte Everest, elevando-se majestosamente a quase 30.000 pés acima do nível do mar. Muitos montanhistas passam anos adquirindo experiência, habilidades, preparo físico e resistência mental necessários para fazer a jornada, mas poucos chegam ao topo. Desde que Edmund Hillary e Tenzing Norgay chegaram ao cume da montanha pela primeira vez em 1953, apenas cerca de 5.000 pessoas o seguiram.

Os desafios da escalada aumentam à medida que se chega ao topo. A trilha do acampamento final até o cume é apelidada de “zona da morte”, onde o ar rarefeito e o clima brutal se combinam para criar confusão e alucinações, bem como uma série de desafios relacionados à saúde. Para os poucos selecionados que conseguem passar, no entanto, um momento mágico aguarda onde não há mais passos ascendentes a serem dados. Eles se encontram, literalmente, no topo do mundo.

Desde a década de 1950, menos pessoas chegaram ao topo das empresas Fortune 500 do que escalaram o Monte Everest. Quando Mary Barra ingressou na General Motors como estagiária de engenharia, aos 18 anos, as chances de um dia ocupar a cadeira de CEO eram muito menores do que uma em 750 mil (o número de funcionários da General Motors na época). Era mais provável que ela fosse atingida por um raio! No entanto, hoje, ela completou mais de nove anos de mandato como a primeira mulher a liderar uma montadora dos EUA.

A jornada de Barra até o topo, como a da maioria dos CEOs da Fortune 500, envolveu aprendizado contínuo e um histórico de sucesso em uma ampla variedade de cargos cada vez mais seniores. Durante

sua carreira, ela aprimorou muitas características vitais de liderança, como pensamento estratégico, construção de relacionamentos, assunção de riscos, autenticidade, humildade, objetividade, resiliência, resistência e determinação. Alguns anos antes de se tornar CEO, no entanto, ela subitamente sentiu-se desviada quando foi inesperadamente transferida para o RH, para o tipo de trabalho suave que há muito tempo incorporava onde mulheres talentosas terminam suas carreiras.

Como Barra aprendeu, qualquer líder a dois ou três anos do cargo mais alto enfrenta uma ascensão final tão repleta de desafios quanto a do Monte Everest. Alguns executivos ficam marginalizados. Outros tornam-se parte da equipe de topo apenas para descobrir que não desejam avançar ainda mais. Outros ainda ficam desorientados, perdem o equilíbrio e caem. Para alguns, fatores externos interrompem o caminho para se tornarem CEO – pelo menos na empresa. Como relata Brad Smith, ex-CEO da Intuit: “Quando deixei o cargo, as condições eram tais que Sasan Goodarzi era o mais adequado para o nosso próximo capítulo. Os outros três candidatos estavam prontos para serem CEOs em ambientes diferentes e todos passaram a liderar outras empresas.”<sup>[1]</sup>

Embora não haja nenhuma maneira de garantir o sucesso, se você é um executivo sênior que aspira ao cargo mais alto, o conselho a seguir aumentará muito suas chances:

- Verifique suas motivações e expectativas.
- Eleve sua perspectiva enquanto entrega resultados com ousadia.
- Complete seu perfil com humildade.
- Entenda o processo de seleção do CEO e dê o seu melhor.

## Verifique suas motivações e expectativas

“O Everest não é uma questão de escalar, agregar à sua imagem, a conquista da natureza ou de outros seres humanos”, compartilham alpinistas experientes em um guia para escalar o Monte Everest.<sup>[2]</sup> Para os escaladores movidos por tais motivações, eles dizem: “Você se tornará um prisioneiro do julgamento de outras pessoas em seu desejo de provar seu valor próprio. Você subirá cego e sentirá um imenso fracasso se não chegar ao cume. Ou, se tiver sucesso, vá para casa, comemore seu triunfo e fama e, quando as luzes eventualmente se voltarem para outra pessoa, acabe vazio.”

O ex-CEO do Cincinnati Children's Hospital Medical Center (CCHMC), Michael Fisher, faz uma afirmação semelhante quando se trata de organizações líderes. “Se a principal razão pela qual você deseja ter o título de CEO for o ego, é improvável que isso seja um motivador sustentável ao longo do tempo.” Expandindo o ponto de vista de Fisher, a tabela a seguir mostra uma pequena lista de motivações e expectativas que fornecem um bom teste para saber se você está adequado para o cargo principal.

---

Por que quero ser CEO

É o próximo passo e vem com mais poder, dinheiro e estima

Tenho uma visão estimulante do impacto que a empresa pode alcançar e que podemos alcançar juntos

---

O que significaria ser escolhido como CEO

Eu provei meu valor e alcancei meu objetivo final

É um privilégio servir como CEO no próximo capítulo da empresa

---

O que significaria não ser escolhido como CEO

Perdi a corrida, não sou adequado para CEO e decepcionei outros

Estou me tornando o melhor que posso ser, mesmo que não seja a pessoa certa aqui

---

Como agregarei valor como CEO

Resolverei os problemas difíceis que ninguém mais consegue

Farei as perguntas difíceis que revelam todo o potencial dos outros

---

Como me sentirei como CEO

Vou me sentir o centro da ação, com pessoas ao meu redor para me ajudar

Vou me sentir solitário por causa do meu ponto de vista e da necessidade de objetividade

---

Como vou atuar como CEO

Eu serei o chefe e posso administrar o lugar do jeito que eu quiser

Serei receptivo a todas as partes interessadas e responsável por tudo

Se sua mentalidade sobre os tópicos se inclinar para aqueles da coluna insustentável, é improvável que você ache que o trabalho de CEO vale o esforço. A satisfação do ego que você obterá ao conseguir o cargo mais importante em breve proporcionará um pequeno conforto diante das demandas crescentes. Você estará girando mais pratos com muito mais intensidade do que em qualquer outra função ao definir a direção, alinhar a organização, mobilizar líderes, envolver o conselho, conectar-se com as partes interessadas e gerenciar sua eficácia pessoal.

Nicholas Bloom, professor de economia da Universidade de Stanford, que passou a carreira pesquisando CEOs, descreve a realidade que observou: “Francamente, é um trabalho horrível. Eu não iria querer isso. Ser CEO de uma grande empresa é um trabalho de cem horas por semana. Isso consome sua vida. Isso consome seu fim de semana. É super estressante. Claro, há enormes vantagens, mas também é abrangente.”<sup>[3]</sup>

Reforçando esse ponto, o CEO da Microsoft, Satya Nadella, descreve o trabalho como “24 horas por dia, 7 dias por semana”. Seu falecido mentor, Bill Campbell, que foi CEO três vezes e foi um treinador influente para vários líderes da indústria de tecnologia, costumava lembrá-lo: “Ninguém jamais viveu para superar o trabalho. Sempre será maior que você. Muitos CEOs concordam secretamente que o melhor cargo do mundo é, na verdade, aquele logo abaixo do CEO. Lá os holofotes brilham menos intensamente, mas as oportunidades de fazer a diferença são grandes, assim como as recompensas.

Sem as motivações e expectativas corretas, você não apenas descobrirá que o esforço necessário para ser CEO supera qualquer ganho pessoal, mas também terá menos probabilidade de sucesso. Como afirma Fisher do CCHMC: “Se não formos movidos por um profundo cuidado e preocupação pela instituição que temos o privilégio de liderar e pelos seus intervenientes, então, quando as coisas ficarem difíceis, não enfrentaremos o desafio.”

Por estas razões, encorajamos qualquer executivo que pretenda chegar ao cume a fazer um verdadeiro exame de consciência antes de decidir fazer a subida final. Se tudo gira em torno de você, ou se você está fazendo isso por obrigação, saiba que o topo será um lugar hostil e extremo, onde ninguém irá resgatá-lo em momentos de dificuldade.

Se, no entanto, você for movido por uma paixão e visão de como pode ajudar os outros a subir mais e mais rápido para alcançar novos patamares coletivamente, é mais do que provável que você acabe em uma aventura profundamente gratificante. O ex-CEO da American Express, Kenneth Chenault, capta essa mentalidade vencedora: “Se você quer liderar, precisa estar comprometido em servir”.

Last, when taking a gut check of your motivations and expectations, don't forget to consider the impact that the new job will have on your family members. “The role affects your family far more than you think it will,” reflects Aon's CEO, Greg Case. Former General Mills CEO Ken Powell explains, “You're in the newspaper; they're publishing your salary or talking about when you screw things up. It can be hard on kids. That part is unpleasant.” His advice to aspiring CEOs is simple: “You need to talk it over with your partner if you have one. In my case, my wife and I agreed, ‘OK, this is just part of the pluses and minuses.’” Indeed, virtually every successful CEO we've worked with has shared that having a spouse or partner who understands and is supportive of the nature of the job is essential.

## Elevate your perspective while boldly delivering results

In 2002, Harvard Kennedy School professors Ronald Heifetz and Marty Linsky introduced a new metaphor into management literature—the concept of “getting off the dance floor and going to the balcony.” The metaphor juxtaposes delivering on daily work (being on the dance floor) with stepping back and seeing the big picture (being on the balcony). The most effective leaders, according to Heifetz and Linsky, are those with the ability to do both at once. This metaphor is particularly useful as your candidacy for the top job develops. During that time, it's vital that you keep the following actions in mind:

- Don't miss a step on the dance floor—deliver on your day job.
- Climb onto a higher balcony to hone your view of the future, the company, and the company's stakeholders.
- Be bold, whether on the balcony or the dance floor.

When General Motors' Barra stepped into the role of chief HR officer (CHRO) at General Motors, she chose not to focus on the next job. Instead, she embraced the CHRO position and proceeded to redefine talent management, leadership development, compensation, benefits, healthcare, organizational transformation, and other HR systems. “Do the job you're doing today like you're going to do it for the rest of your life,” she advises, “because that means you're going to invest in it, you're going to make it better, and you're going to drive efficiencies.”<sup>[4]</sup>

When it comes to being on the balcony, there are three perspectives you'll want to hone. The first is looking into the future of your industry. Microsoft's Nadella says that to be a successful CEO, “You have to

have an absolutely first-class view of where the world is going.” In fact, Nadella’s perspective was very much what helped him become CEO. At the time, the conventional wisdom was that Microsoft would pick a new leader from outside the company. As part of the selection process, candidates were asked to write a memo regarding where they would take the company and why. Nadella, in his memo, laid out the visionary social, mobile, and cloud strategy that persuaded the board to choose him over other candidates and has ultimately resulted in Microsoft becoming one of the most valuable companies on the planet.

The next viewpoint involves looking more broadly across the whole organization—far beyond your area of responsibility. This is easier to do if, during your career, you’ve rotated across roles in various parts of the business. During the final ascent, however, switching jobs might not be a good idea. “I’ve seen too many candidates two years out make the mistake of moving to roles they don’t have time to succeed in,” offers former Westpac Banking CEO Gail Kelly. “It becomes a recipe for disaster.” More reliable ways to broaden your perspective during the final ascent are to get involved in enterprise-level projects, committees, and development programs; invest time in getting educated in other areas; and take an explicitly company-first perspective in your decision making (even if it’s not the best answer for your area).

The third view from the balcony peers over the stakeholder landscape. CEOs of today’s large companies must have a point of view on a wide variety of societal and environmental issues. Therefore they need to have their pulse on employee, customer, and board sentiments and use them to help shape their company’s principles as issues emerge. It takes real time and effort to form thoughtful, educated, institution-level (versus personal) points of view on issues such as responsible AI, rising inequality, political polarization, geopolitical instability, deteriorating climate, and so on.

A trip wire to be wary of, both on the balcony and the dance floor, is risk aversion. Savvy boards are well aware of the conclusive evidence that companies led by CEOs who lack the courage to make bold moves are unlikely to outperform the competition. Westpac’s Kelly uses a cricket analogy to illustrate the point: “As a CEO candidate, you can’t just defend the wicket and hope that you don’t get out. You must step up and hit the ball ... never, ever say to yourself, ‘What I’ve done is enough.’”

Take Barra at General Motors. One of the first things she did on taking the HR role was to abolish the company’s ten-page dress code and replace it with two words: “dress appropriately.”<sup>[5]</sup> Doing so was less about clothing than about signaling her willingness to take on General Motors’ hundred-year-old, stodgy, paternal culture and shift it to one that recognized and empowered employees’ own instincts. Such boldness helped her stand out from her peers in the eyes of the CEO and board as the right leader to take the company into the future.

## Round out your profile with humility

When asked, 88 percent of Americans will say they’re above-average drivers.<sup>[6]</sup> In the ability to get along with others, 25 percent of students rate themselves in the top 1 percent.<sup>[7]</sup> When couples are asked to estimate their individual contributions to household work, the combined total routinely exceeds 100 percent.<sup>[8]</sup> These are all statistical impossibilities. They’re also great examples of how we’re often predisposed to view our actions favorably or interpret events in a way that’s beneficial to us. As an aspiring CEO candidate, it’s important to have the humility to recognize your inherent self-serving bias and counteract it:

- Objectively assess your capabilities versus what’s needed.
- Fill your skill gaps and gauge your progress on the way.
- Refuse to play politics in the process.

Assessing your capabilities starts with understanding what the company needs in its next leader. Intuit's Smith uses a horse-racing analogy: "The reason there are very few Triple Crown winners," he says, "is because the Kentucky Derby is a very different track than the Preakness, which are both different than the Belmont. Right horse, right track. If you're a candidate, first ask yourself in an intellectually honest way, 'What does the company most need?' And 'Do I have that skill set today?'"

To understand the extent to which you've got what the company needs, break your abilities down into at least four dimensions. The first is your breadth of experience and record (for example, leading transformational change, delivering a profit-and-loss statement, and representing the company externally). Second is your knowledge and expertise (for example, financial acumen, sales leadership, technology, target markets, and industry trends). The third is your leadership skill (for example, strategic thinking, executive presence, team building, and self-awareness). Finally, how strong are your relationships, and what is your reputation? How are you viewed by internal stakeholders, such as your boss, peers, direct reports, and influencers? How about by external stakeholders, such as investors, customers, suppliers, regulators, and community leaders? And how about by board members?

To help break through any self-serving bias, it's important to seek others' views. That might involve getting feedback from mentors, confidants, peers, and so on, but more often than not, you should ask someone else to gather that 360-degree information. It may be a trusted colleague, but most often, it's an external coach who gathers the input.

Former Best Buy CEO Hubert Joly reveals how his thinking has evolved on the use of coaches: "Years ago, if somebody had told me, 'Scott is working with a coach,' I would have wondered, 'Uh-oh, what's wrong with Scott? Is he in trouble?' Now I realize an executive coach can help successful leaders get better. One hundred percent of the world's top 100 tennis players have a coach, 100 percent of NFL teams have a coach—in fact, a coaching staff. So why on earth should executives not have a coach?"

Once you've assessed how you stack up in the four dimensions, it's time to start improving yourself. Think of it as embarking on a learning journey that involves cycles of taking action and then reflecting with a close group of advisers on the progress being made. Such journeys typically combine ongoing leadership coaching with participation in various forums or roundtables, visits to other companies, targeted reading lists, briefings from experts, and finding opportunities to gain experience and build relationships (for example, dealing with the media, presenting to the board, and representing the company externally).

Going on such a journey requires striking a delicate balance. You'll want to increase your visibility to ensure that those who need to know are aware that you want to make the final ascent without being seen as self-promoting or currying favor. "I've seen this go awry so many times when people begin to run for the job," shares Intuit's Smith. "They almost campaign for the role, and that's the quickest way to throw you off track."

Westpac's Kelly shares the keys to success: "Don't play politics. Don't undermine people. None of that ends well. Be authentic, transparent, a team player, and an active supporter of colleagues for the greater good, even if they are also in the running for the role." Her advice reinforces why we started this article with the importance of taking a gut check of your motivations and intentions. If they're not sustainable, you simply won't be able to walk the line with authenticity. CCHMC's Fisher summarizes how it all comes together: "It's a quiet ambition pursued with humility. You gain confidence as you go by learning and growing every day."

Getting the balance right doesn't just set you in good stead as a CEO candidate. It's also a win for the institution. What company isn't better off for having more service-oriented leaders connecting across the enterprise and boldly solving for the good of the whole organization, especially if they're doing so while

delivering on their core responsibilities, building their self-awareness, and developing new capabilities and more fruitful relationships?

## Understand the CEO selection process and put your best foot forward

There's a point in the climb from the final camp on Mount Everest to the summit where the mountaineer reaches what's called the "south summit" and knows they're just a couple of hours from their dream coming true. But there is one obstacle in the way: Knife Ridge. According to climbers, "You will gasp upon seeing it. It is steep and looks truly nasty."<sup>[9]</sup>

When you're formally tapped to be in the CEO selection process, you'll likely have a similar mix of excitement and dread. While every board's process is unique, most will involve the following steps:

1. choosing a top-tier headhunting company to identify the best candidates
2. defining what the business needs from its next CEO
3. determining which stakeholders will play roles in the process and at which stages
4. conducting an initial search to canvas and approach potential candidates both inside and outside the company—including qualified executives not proactively looking to move
5. narrowing the list through in-depth due diligence (often including 360-degree references)
6. holding initial screening interviews to narrow the list to the strongest prospects (the headhunter typically does these interviews)
7. creating a detailed psychometric, personality, and competency profile that allows candidates to be easily scored and compared
8. conducting the final stage of interviews to explore each candidate's vision for the company, leadership qualities, and matching of the desired profile of the next CEO
9. doing further due diligence (identity check, credit check, and ensuring that no other disqualifications exist) on the preferred candidate, with their consent
10. making sure that all relevant stakeholders are confident in the preferred candidate's suitability and then formally making an offer.

The good news is that if you've followed the advice we've already shared, you're already well prepared for many of the board's inquiries. You'll be able to articulate why you want the role. You'll have a bold vision for where the company should go next and how value will be created across the portfolio. You'll also have translated that into a perspective on what the company needs from its next CEO and be able to make a fact-based argument that your experience, knowledge, leadership skills, and relationships make you the right horse for the course. You'll be prepared to talk about how you've grown over the past three to five years yet also be clear-eyed and honest about your areas of weakness and how you'll need to surround yourself with others who can help in those areas. You'll also have built a following among your colleagues by leading authentically and helping others.

That said, Knife Ridge is no place to start winging it. "Probably the single-most important responsibility the board has is CEO selection," CCHMC's Fisher explains. "They take it very seriously, and so should you. Prepare; prepare; prepare." Fisher, who has served as CEO of three different organizations, made it a point to rehearse his pitch and be mock interviewed multiple times by his closest advisers, encouraging them to

play the role of the cynic. He anticipated questions and had crisp and compelling answers. He had a second set of eyes on any written material submitted into the process. Fisher's successes bear witness to the famous assertion attributed to American football coach Vince Lombardi: "The will to win is not nearly as important as the will to prepare to win."

We've supported numerous executives as they made their way to the summit. Reflecting on this experience, our top ten list of less-obvious yet high-impact advice for putting your best foot forward in the formal selection process is as follows, in no particular order:

- The headhunter is your ambassador to the search committee. Respect them and the process they've set up (don't try to work around it).
- Every interaction is part of the interview process. Show your best self, whether it's in formal settings (such as presentations and interviews) or informal settings (such as dinners and ad hoc discussions)
- You'll be up against outsiders with fresh and bold perspectives. Make sure that you have an outsider's perspective while being clear on why being an insider is advantageous.
- Connect the dots for people. You know your story; they don't—it's up to you to put it together for them in a way that makes sense and is easy to comprehend.
- Boards, not the sitting CEO, choose the new CEO. Don't mistake positive (or negative) signals from the incumbent to be representative of your standing in the process.
- Prepare not only for business-related interview topics but also for personal ones (for example, "Tell us about some formative experiences that have helped you build resilience").
- Ouça atentamente o que está sendo perguntado e o subtexto por trás dele, e busque brevidade, clareza e memorização em suas respostas.
- Não prepare apenas o conteúdo. Pense em como você deseja que seu público se sinta ao sair da sala (e ajuste sua abordagem de acordo).
- As entrevistas são um processo bidirecional. Faça perguntas que o ajudem a entender qual será o seu mandato e certifique-se de que o cargo será aquele que você deseja ter.
- Como em outras partes da viagem, a autenticidade é importante. Você pode fingir em uma entrevista, mas não será capaz de fingir como CEO.

Embora tenhamos direcionado nossos conselhos neste artigo para candidatos internos a CEO, muitos deles também se aplicam àqueles que buscam um cargo de CEO fora de sua organização atual. Também nos esforçamos para tornar os insights aqui relevantes, independentemente da função desempenhada durante a ascensão final (seja você o COO, o CFO, o chefe de uma unidade de negócios e assim por diante).

Dito isto, também encorajamos os líderes a procurar aconselhamento específico para os cargos que ocupam. Por exemplo, se você é um CFO buscando o cargo de CEO, você pode ter um fardo extra para mostrar que vê uma imagem maior do que apenas os números, que está disposto a correr riscos em novos conceitos sem precedentes, e que você pode motivar e envolver colegas por meio de histórias e também de fatos.

---

"Podemos ter sucesso ou não; isso não é importante", relatam alpinistas experientes do Monte Everest.<sup>[10]</sup>

"O cume é um pedaço tão pequeno da montanha. A maior parte da beleza e das maravilhas são



vivenciadas durante a escalada.” A ascensão ao papel de CEO é semelhante. O aprendizado da jornada será inestimável e, muito provavelmente, o colocará em uma boa posição para escalar outras belas montanhas, se isso continuar sendo uma aspiração. Se você pisar no pico mais alto, daremos nossos parabéns: você está entre os montanhistas de negócios de elite do mundo.

Então respire fundo e prepare-se para subir novas alturas.

1. Salvo indicação em contrário, todas as citações de líderes neste artigo provêm de entrevistas não publicadas realizadas como parte da pesquisa da McKinsey.
2. “Fim da jornada / novos começos”, MountEverest.net, 9 de fevereiro de 2023.
3. Stephen J. Dubner, “O que um CEO realmente faz?”, Freakonomics, 17 de janeiro de 2018.
4. Samantha Saperstein, “Mary Barra, chefe da General Motors, fala sobre liderança e dicas para mulheres”, JPMorgan Chase, outubro de 2021.
5. “Mary Barra, chefe da General Motors, fala sobre liderança e dicas para mulheres”, outubro de 2021.
6. Ola Svenson, “Somos todos menos arriscados e mais habilidosos do que os nossos colegas condutores?” *Acta Psychologica*, Fevereiro de 1981, Volume 47, Número 2.
7. Mark D. Alicke e Olesya Govorun, “O efeito melhor que a média”, em Mark D. Alicke, David A. Dunning e Joachim I. Krueger, editores, *The Self in Social Judgment*, Nova York, NY: Psychology Press, 2005.
8. Michael Ross e Fiore Sicoly, “Vieses egocêntricos em disponibilidade e atribuição”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, Volume 37, Número 3.
9. “A rota”, MountEverest.net, 9 de fevereiro de 2023.
10. “Fim da jornada / novos começos”, 9 de fevereiro de 2023.

---

## SOBRE OS AUTORES)



**Carolyn Dewar**

Sócio Sênior, Bay Area

[in](#) LinkedIn [✉](#) E-mail



**Scott Keller**

Sócio Sênior, Sul da Califórnia

[in](#) LinkedIn [✉](#) E-mail



**Vikram Malhotra**

Sócio Sênior, Nova York

[in](#) LinkedIn [✉](#) E-mail



**Kurt Strovink**

Sócio Sênior, Nova York

[in](#) LinkedIn [✉](#) E-mail