

Hora da verdade

Até onde uma diretora de RH pode ir para influenciar a escolha do presidente?

COMoSEMBLANTE fechado, Arlyn James e Geoff Simon viram Peter Cruikshank sair pela porta de vidro do suntuoso saguão da sede da Scotia Assurance. Presidente da seguradora, Cruikshank era levado pelo braço por dois seguranças do prédio. Era uma triste manhã — culpa não só da chuva fria que caía naquele domingo de novembro, mas também do fato de que Cruikshank seria alvo de um inquérito por fraude na bolsa.

Chegava ao fim um ano péssimo para a empresa fundada 150 anos antes — na qual Arlyn ocupava, havia uma década, a diretoria de recursos humanos. Sediada em Manchester, no Reino Unido, a multinacional trabalhava com seguros de vida, previdência privada e outros. Também tinha operações de resseguro. Ainda estava abalada pelo revés financeiro causado pela exposição ao mercado de hipotecas subprime nos Estados Unidos quando os auditores internos começaram a vasculhar as finanças da companhia. Foram descobertos cerca de £ 500 milhões em obrigações registradas incorretamente ou declaradas de modo irregular em exercícios anteriores. A empresa teria de retificar os resultados declarados no ano fiscal corrente — e os de 2006, 2007 e 2008. Cruikshank e o diretor financeiro (que elegera como seu sucessor) tinham sido obrigados a renunciar. A Financial Services Authority, órgão que regula o mercado financeiro no



Reino Unido, abria um inquérito.

— Ainda bem que a imprensa tem mais o que cobrir — disse Geoff. — Pelo menos ele pode sair sem chamar atenção.

Arlyn olhou de relance para o colega, diretor de operações. Ficou calada. Fazia tempo que desconfiava de Cruikshank e, no íntimo, estava aliviada por ver o executivo longe dali. Seu temor, agora, era que mais gente na empresa — talvez até o colega ali a seu lado — estivesse envolvida no escândalo.

— Por sorte a gente implementou o sistema de planejamento da sucessão antes de essa bomba explodir — disse a diretora. — O problema é que tudo aconteceu depressa demais. Não sei se há alguém na empresa preparado para ocupar a vaga do presidente.

— É verdade — concordou Geoff. — Seja como for, você está de parabéns, Arlyn. Você enfrentou muito bem essa situação, sua credibilidade agora é imensa.

Arlyn ficou ali, refletindo sobre o comentário. Lá fora, Cruikshank se curvava para entrar no carrão preto. Enquanto o veículo se afastava, a executiva imaginava maneiras de usar a credibilidade conquistada para persuadir a cúpula a promover

Fictício, o Caso HBR apresenta dilemas comuns da administração e soluções concretas de especialistas.

mudanças de que a empresa tanto necessitava.

Um novo tipo de líder

Arlyn estava presa à mesa, esperando o presidente do conselho, David Millet. Estava nervosa. David era respeitado, era o presidente de uma próspera rede de lojas de roupa. No conselho da Scotia, sempre primara pela objetividade. Agora que chefiava o conselho, estava empenhado em limpar a reputação da seguradora. Confiante em sua fama de defensora da ética ali dentro, Arlyn resolvera

emocional. Uma pessoa honesta, humilde e com um tino excepcional para o negócio, é claro. Alguém capaz de promover a faxina necessária aqui dentro para que nossa empresa recupere totalmente a saúde no plano ético e cultural. Alguém com idéias novas, sem vícios.

David ouvia calado, os dedos roçando o queixo. — É um perfil espetacular, Arlyn. Mas não vai ser fácil, hein? — disse David, sorrindo. E completou: — E se nessa descrição do cargo botarmos também que a pessoa deve ter um "diploma de mago de Hogwarts"?

renúncia. Tudo em caráter anônimo. Veja só esses gráficos.

Segundo os gráficos, 52% do pessoal discordava, ou discordava veementemente, do enunciado "A marca Scotia continua forte"; 74% classificava o moral nos respectivos departamentos de "baixo" ou "muito baixo". — E fica ainda pior — disse Arlyn, apontando para uma seção separada na tela. — Leia alguns dos comentários.

David foi avançando pelos comentários. Num deles, alguém dizia: "Antigamente, tinha orgulho de trabalhar aqui, mas depois de todos esses escândalos penso duas vezes antes de dizer aos outros onde trabalho". Outra pessoa escreveu: "Precisamos de um presidente que se importe de verdade com a empresa". Uma terceira foi curta e grossa: "Estou completamente revoltada".

— Tem muito pouca gente contente, ao que parece — disse Arlyn com delicadeza.

— Nada disso me surpreende — disse David, levantando da cadeira para mexer um pouco as pernas. — É o mesmo que estamos ouvindo de tudo quanto é gente. Mas é útil, sim, ter esse tipo de dado para mostrar ao comitê de seleção.

A impressão é que David não estava entendendo. Arlyn insistiu: — Na minha opinião, essa sondagem deixa claríssima a necessidade de um novo tipo de líder na empresa.

Depois de um longo silêncio, David respirou fundo. — Não estou convencido — disse. — É óbvio que precisamos de alguém de caráter forte, uma pessoa ética. Ao mesmo tempo, acho que precisamos de um líder capaz de segurar o leme com firmeza. Isso iria tranquilizar mais os funcionários e os clientes do que alguém que vire tudo de pernas para o ar.

Arlyn não disse nada, lutando para não demonstrar o quão decepcionada estava. Ainda assim David deve ter intuído o que a diretora sentia. — Sugiro uma coisa: trabalhe comigo no comitê de seleção e nomeação para ajudar a definir o tipo de pessoa que precisamos, e vamos tentar achar aquela que melhor se encaixe nesse perfil.

Arlyn se arrependeu de ter procurado David. Os dois não estavam de acordo e a diretora temia ser marginalizada.

que David seria sua primeira parada na campanha por mudanças. Ficou ali, repassando o discurso mentalmente, pensando melhor no que diria, e com que palavras.

Ouviu passos no corredor. Chegara a hora.

- Muito obrigada por vir — disse a diretora, pedindo que David se sentasse. Ofereceu chá e biscoitinhos de chocolate. Ciente de que o tempo era curto, foi logo dizendo que pedira a reunião para falar de habilidades e características que a seguradora buscaria num novo presidente. Também queria discutir o impacto do escândalo na cultura, nas circunstâncias e nas metas da organização. Arlyn prosseguiu: — David, acho que você entende que o momento para nós é decisivo. Não sabemos até onde essa falta de ética se alastrou pela empresa. A escolha do novo dirigente deve ser uma declaração inequívoca de um novo começo, tanto para o pessoal da empresa como para públicos externos.

David assentiu com a cabeça: — Não podia estar mais de acordo.

Arlyn ficou menos nervosa. — Minha idéia é alguém com inteligência

Arlyn cerrou os lábios. Logo em seguida, retomou o argumento. — Acho que devíamos buscar alguém que saiba promover mudanças. Faria muito bem para a empresa ter alguém de fora, capaz de enxergá-la de forma objetiva — arriscou. — Alguém que possa dar um rumo novo, ousado, à Scotia, que deixe a seguradora pronta, cultural e financeiramente, para futuras gerações.

— É claro que queremos alguém cheio de talentos — disse David. — Mas não sei se é o caso de sacudir ainda mais o barco, será? Afinal, reagimos com rapidez à situação e o pior já passou. Quando entregarmos as declarações retificadas, os livros da empresa vão estar sem um probleminha que seja. Isso feito, devíamos voltar à vida normal. Os fundamentos na base da empresa não mudaram. O que precisamos é de um executivo de alto calibre com uma sólida experiência no setor e cabeça para números.

— Vou lhe mostrar algo — disse Arlyn, partindo para outra abordagem. Abriu o laptop e digitou algo no teclado. Virou a tela para David. — Isso aí são os resultados de uma sondagem que fizemos com os funcionários online logo após a

Depois de uma pausa, David acrescentou: — Mas você precisa entender que, no final das contas, a decisão será minha e do comitê.

Assim que David se foi, Arlyn começou a lamentar a decisão de ter procurado primeiro ele. Os dois não estavam de acordo e a diretora agora temia que David fosse tentar marginalizá-la.

A candidata

— Quando um headhunter me liga, em geral nem respondo, mas tenho de confessar que fiquei curiosa ao receber sua chamada — disse Martha Leigh,

exalando poder no terninho marinho que trajava. — Como já tinha uma viagem marcada para cá, resolvi aproveitar a oportunidade para conversarmos.

Arlyn a observava discretamente, já impressionada pelo ar da executiva, britânica de origem. Presidente de uma grande companhia americana de seguros de vida, Martha tinha um aperto de mão caloroso, familiar, e um estilo enérgico, sem rodeios. Investidores e analistas estavam satisfeitos com seu desempenho no comando da seguradora — cargo que assumira após a súbita queda do presidente anterior por indiscrições

amorosas. Com a astuta compra de uma rival, o lucro dobrara. Martha contou, no entanto, que há tempos vinha pensando em voltar à terra natal.

O papo revelou que a executiva, mãe de três, tinha uma opinião animadora sobre o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal: — Não é algo opcional, é essencial para a empresa — disse a Arlyn. — Não há como esperar o melhor de um funcionário que é tratado como escravo e enterrado numa burocracia hierárquica. Descobri que se tiver autonomia e um trabalho bom e desafiante, o pessoal retribui com produtividade. E se o pessoal estiver

satisfeito, a clientela vai ficar satisfeita.

Ponto para ela, pensou Arlyn. Era hora de ir mais fundo.

— Você deve estar a par da crise que vivemos há pouco com nosso antigo presidente — começou a diretora de RH.

— Aliás, você lidou com uma situação parecida, certo? Bom, se lhe oferecessem a presidência aqui, o que você faria para endireitar o barco?

Martha começou a desfiar o rol de providências que tomaria imediatamente: — O mais importante é colocar tudo em pratos limpos logo de cara — começou. — Uma coisa que faria é me certificar de que não fique nada, mas nada mesmo, oculto.

Com firmeza, declarou que a diretoria deveria estar fazendo tudo o que podia para colaborar com o inquérito em curso. Paralelamente, intensificaria a comunicação com o pessoal. Circularia pelos corredores. Falaria com as pessoas. Garantiria que a situação estava melhorando, sempre deixando claro que esperava a total cooperação de todos.

Quanto mais Arlyn se inteirava do currículo e da filosofia de gestão de Martha, mais convencida ficava de que a mulher a sua frente era uma forte candidata, alguém capaz de desanuviar o clima na empresa e lançá-la num ramo novo, positivo.

A conversa acabou num tom de otimismo. Já a sós, Arlyn ligou para David: — Acho que temos uma boa candidata — disse. — Queria muito saber o que você acha dela.

Não faz o tipo dele

Dias depois, David estava de volta à sala de Arlyn. Era difícil ler sua expressão. — E então, que tal a Martha Leigh? — perguntou a diretora, no tom mais neutro possível.

- Bom, obviamente é uma mulher muito inteligente — respondeu. — Ótimas credenciais, parece ser uma boa comunicadora. Ter estudado Direito conta a seu favor. Mas eu continuaria procurando.

Arlyn ficou toda empedernida.

— Não sei, ela me passou uma

impressão... não consigo definir bem o que é. Incisiva demais, sem uma certa finura. Sério, mais agressiva do que seria de esperar. Vai ver que ela passou muito tempo nos Estados Unidos. É minha intuição.

Arlyn sentia o rubor subindo às faces, mas não queria discutir. Havia algo na atitude de David que ela não percebera quando falaram sobre os outros candidatos — todos eles homens, e bastante incisivos ao dizer o que, em sua opinião, a seguradora deveria fazer para se reerguer. Estavam buscando um presidente, afinal, não um professor de boas maneiras. Uma possibilidade é que David fosse conservador demais.

— Bom, você sabe que o conselho já descartou vários candidatas — rebateu Arlyn sem se alterar, lembrando a David que os dois estavam de acordo em que nenhum desses era certo para o posto. Não tinham experiência no setor ou a capacidade de comando que a Scotia estava buscando, ou faltava consistência a suas referências. — A meu ver, a Martha Leigh é a candidata mais forte dessa lista.

David fez um gesto com a mão, quase que de desprezo, pensou Arlyn. — Sei, sei, agradeço sua opinião — respondeu. — Mas não estou convencido de que essa mulher seja o tipo de pessoa de que a gente precisa. Mas prometo que vou pensar mais.

Os dois marcaram uma nova reunião para breve. Quando David deixou a sala, Arlyn fechou a porta e soltou um belo grunhido.

Preocupação

À noite, o marido insistiu que Arlyn se desligasse um pouco. Raptou a mulher para um jantar e um concerto de Brahms — sob os protestos de Arlyn, que se dizia cansada demais para sair. O marido, professor de francês, não entendia os dilemas corporativos da mulher. Tudo o que sabia era que Arlyn sentia o peso das últimas semanas.

Enquanto comiam no restaurante chinês favorito dos dois, a mulher desabafava: — Não entendo por que o David está

tão... pouco entusiasmado, para dizer o mínimo — contou. — Essa candidata, a Martha, é de impressionar. É simplesmente espetacular. É o tipo de pessoa de que precisamos para mudar as coisas lá na Scotia.

— Não te invejo — respondeu o marido, calando em seguida. Arlyn quase que podia ouvir as engrenagens girando em sua cabeça.

— Uma idéia — disse. — Você conhece todos os conselheiros. Será que não podia ter um papo confidencial com um deles, durante um almoço, só para ter outra opinião?

Mais tarde, já sentada no teatro, olhos fechados, Arlyn ouvia o primeiro movimento do segundo concerto para piano de Brahms. Tirando sua cama, aquela sala de concertos em Manchester era seu cantinho favorito. Quando a música chegava a um clímax, o marido tossiu. Arlyn abriu os olhos, irritada. Com um olhar, ele se desculpou. Mas o transe fora rompido.

Incapaz de se concentrar de novo na música, Arlyn ficou pensando na melhor maneira de expor sua tese ao amigo no conselho e de pedir sua sincera opinião.

Sabia que a manobra tinha lá seus riscos. E se ele preferisse não se envolver na questão? Arlyn sabia que tinha bastante credibilidade junto ao conselho, mas e se estivesse ultrapassando os limites? E mesmo que vencesse e a Scotia contratasse Martha Leigh, como saber se o conselho e a nova presidente realmente promoveriam mudanças na casa? A imagem de David balançando a cabeça e dizendo, todo condescendente, "Entendo, Arlyn, mas não acho que precisamos de uma mudança radical", não saía de sua cabeça.

De repente, a música acabou e todo mundo se ergueu, aplaudindo. Entregue aos próprios pensamentos, Arlyn perdera totalmente o final do concerto.

Até onde a diretora de RH pode ir na campanha por mudanças?

Três comentaristas dão sua opinião.

Bronwyn Fryer é editora contribuinte daHBR.



Vanessa Robinson

é diretora de desenvolvimento de RH do Chartered Institute for Personnel and Development (CIPD), em Manchester, Reino Unido.

SE TRABALHAR com a cúpula da empresa, a diretoria de RH pode, sem dúvida, ter um papel importante na promoção de mudanças. Arlyn James nitidamente enxerga a necessidade de mudanças e, em circunstâncias normais, teria muito a opinar sobre a escolha do presidente. Mas as circunstâncias na Scotia são longe de normais e Arlyn não se posicionou bem o bastante para exercer a influência que agora quer ter.

Como diretora de RH, é sua responsabilidade zelar pela integridade da empresa. Devia

da Gallup Organization, poderia ajudar, por exemplo). Munida dessa informação, estará em muito melhores condições para seguir em frente.

Arlyn precisa deixar clara a relação entre a imagem negativa da marca da Scotia e as perspectivas futuras da seguradora. Deve apresentar a posição comprometida da empresa no contexto atual das condições de mercado e de estratégias da concorrência. Isso feito, pode afirmar que, em virtude do dano à reputação, a Scotia terá de ser particu-

Arlyn precisa reunir mais evidências que apontem a necessidade de mudanças.

ter sentido tanto liberdade quanto preparo para travar conversas difíceis e honestas sobre as suspeitas que nutria em relação ao presidente expulso com gente da cúpula executiva e com integrantes do conselho. Infelizmente, ficou calada.

Sua capacidade de influenciar a decisão é ainda mais limitada por não ser reconhecida como plena integrante da equipe a cargo da seleção. David Mitíet, o presidente do conselho, deixa bem claro que, embora vá ouvir suas recomendações, Arlyn não será uma das principais vozes na decisão.

Ao tomar a iniciativa de abordar David, Arlyn armou para si mesma uma cilada. Para tentar escapar dela, precisa pensar muito bem sobre como apresentar sua tese à cúpula. Um primeiro passo é reunir mais indícios da necessidade de mudança. Dados concretos reforçarão sua tese. A diretora deve demonstrar — em termos tangíveis — o que a empresa tem a perder por manter as coisas como estão. A pesquisa com os funcionários, revelando o alto grau de insatisfação ali dentro, é um excelente ponto de partida, mas é preciso mais munição. Arlyn deve buscar estudos externos indicando a correlação do moral do pessoal com a produtividade (um estudo de Marcus Buckingham e Curt Coffman,

larmente inovadora para voltar à antiga forma — o que exigirá um presidente preparado para traçar novos rumos.

Quando brinca que no perfil do novo presidente só falta um diploma de mago, David tem razão. Arlyn e ele nunca chegaram a um acordo sobre os atributos indispensáveis ao novo presidente. A diretora de RH precisa ver o que o comitê de seleção do conselho falou sobre os candidatos rejeitados e cotejar as características desses indivíduos com o perfil "ideal". Só assim vai poder montar um retrato (fundado em evidências) do melhor candidato potencial.

Munida dessa evidência e de uma mensagem clara e coerente, Arlyn pode enfrentar com segurança os integrantes do conselho. Deve se preparar para falar com todos, em vez de abordar apenas os amigos. É boa idéia (e prática, em termos de agenda) se reunir com cada um individualmente. Isso permitirá que entenda melhor a dinâmica em ação e ganhe uma noção mais clara da personalidade e do estilo de cada um deles.

É bem possível que, nem assim, Arlyn consiga garantir a escolha de Martha Leigh. Mas, ao seguir os conselhos acima, preservará sua credibilidade profissional e pessoal e, muito provavelmente, garantirá a seleção de um presidente forte para a seguradora.

HÁ CULPA de sobra a distribuir na Scotia Assurance, e a coisa só começa com Cruikshank e o diretor financeiro. Dada a evidência de negligência da parte do conselho, de uma estrutura de governança inadequada e de atos equivocados de altos executivos, é patente que os problemas são profundos — tanto, aliás, que vão além da capacidade de Arlyn de solucioná-los. Onde está a governança na seguradora? E, mais importante ainda, quem está no comando?

Discutir o mérito relativo de cada candidato à presidência é como seguir tocando a lira enquanto Roma arde em chamas. A busca do presidente é um processo que poderia se arrastar por semanas ou meses. Até lá, a empresa corre o risco de implodir. Cruikshank e o diretor financeiro podem ter sido expulsos, mas David não é totalmente inocente. Como presidente do conselho, não liderou os colegas num momento de tripla crise. Há um vazio na liderança; uma perda de confiança entre o pessoal e, muito provavelmente, entre investidores e clientes; e uma investigação pelas autoridades, o que

É provável que Arlyn tenha mais razão do que David quanto à necessidade de vastas mudanças na seguradora, e sem dúvida Martha Leigh seria uma boa candidata para liderar a iniciativa. Mas, como observa David, a escolha será dele e do comitê de seleção — e não da diretora de RH. Muito mais importante, no entanto, é que essa não é a batalha a ser travada justamente agora. O conselho precisa levar uma sacudida para tomar as medidas enumeradas acima, cruciais para a sobrevivência. E, embora essa responsabilidade possa não estar na descrição das funções de Arlyn, o carinho e a lealdade que sente para com a empresa podem justificar uma ação mais agressiva.

Seu verdadeiro problema é como fazer isso. David parece convencido de que, para atravessar a situação, a empresa deve evitar muito escarcéu. Além disso, uma recomendação da boca de Arlyn talvez não tenha o peso necessário para convencer um conselho aparentemente machista a agir. Com David, portanto, deve se concentrar na necessidade de o presidente interino ajudar a estabilizar a situação in-

Discutir méritos dos candidatos é como tocar a lira enquanto Roma queima.

poderia resultar em medidas legais contra certos conselheiros por negligência, ou pior até. Além disso, David parece estar usando Arlyn para se inteirar antes que todos sobre candidatos ao posto de presidente. Ao descartar opções boas como Martha Leigh, David está impedindo a plena participação de outros membros do conselho no processo de seleção.

David estaria fazendo o que dele se espera se convocasse uma reunião urgente do conselho para tomar no mínimo as seguintes providências: formar um comitê especial para lidar com a crise; contratar especialistas em contabilidade forense e advogados independentes para o conselho; instalar imediatamente um presidente interino no posto; e montar um programa de comunicação interna e externa para tranquilizar funcionários, investidores e clientes.

terna. A diretora de RH deve tentar persuadir o diretor jurídico da seguradora (que provavelmente acumula a função de secretário do conselho e teria, portanto, acesso aos conselheiros e credibilidade perante eles) para apoiá-la nessa iniciativa e, além disso, fazer outras sugestões para a gestão da crise ao conselho. Uma vez empossado o presidente interino, será hora de prosseguir com o processo de busca do substituto permanente.

Talvez seja hora, também, de Arlyn tirar o currículo da gaveta e dar uma boa olhada ao redor. Os problemas da Scotia Assurance estão muito entranhados e dificilmente serão resolvidos no curto prazo. Ainda que a seguradora consiga sobreviver à atual crise, é bem possível que a carreira de Arlyn tenha muito mais futuro em outra empresa.



Richard Hermon-Taylor

(rhermontaylor@gracewoodllc.com) é proprietário da consultoria americana Gracewood LLC, especializada em estratégia empresarial e de marketing. Atuou durante 35 anos no conselho de empresas de capital aberto e fechado, incluindo 16 anos no conselho da Harley-Davidson.



Charu G. Raheja é professora assistente de finanças da Wake Forest University Schools of Business, na Carolina do Norte, EUA.

POR MAIS que Arlyn queira ajudar Martha Leigh a botar um pé dentro da empresa, a situação não é nada favorável a ela. Talvez fosse diferente se houvesse uma mulher no conselho — mas, infelizmente, pouquíssimas empresas têm conselheiras. Nos Estados Unidos, por exemplo, 14,8% das vagas no conselho de empresas do ranking *Fortune* 500 eram ocupadas por mulheres em 2007, segundo o instituto de pesquisa Catalyst. Ao que parece, no Reino Unido é ainda pior: de 149 nomeados para empresas do FTSE 100, somente 16 (11%) eram mulheres, segundo o relatório anual Cranfield Report on Women para 2008. A frieza de David em relação a Martha e a tese de Arlyn de que ele é muito "conservador" parecem indicar que David nutre um certo preconceito de gênero. Num ambiente des-

mais constrangimento para a Scotia e impediria que seguisse em frente. Por isso tudo, Arlyn deve permanecer neutra e evitar conversar com outro conselheiro sobre sua candidatura favorita.

Por pior que seja o prognóstico, Arlyn ainda pode, sim, conseguir influenciar o conselho e David sem extrapolar suas funções. Para começar, deve recomendar mudanças de procedimento na avaliação e seleção de candidatos. Já que vários potenciais candidatos foram entrevistados infrutiferamente, Arlyn deve insistir que o comitê de nomeação crie uma lista de qualificações específicas para candidatos à presidência. Deve, ainda, sugerir que outros stakeholders sejam consultados na elaboração da lista, para que o conselho possa determinar quem melhor se encaixará na empresa.

Não é bom para ninguém que Arlyn crie uma situação na qual um conselheiro desconfia do outro.

ses, seria muito difícil para Martha administrar bem a empresa, ainda que fosse escolhida. Ao tomar a iniciativa de pedir a opinião de David, Arlyn na prática anulou a chance de o conselho aprovar a candidata.

Ao seguir tentando influenciar os membros do conselho, Arlyn está pisando em areia movediça. Dificilmente os conselheiros ficarão contra o presidente do conselho — salvo se já estiverem muito insatisfeitos. Além disso, não é do interesse de ninguém que a diretora crie uma situação na qual esses indivíduos se encontrem às escondidas ou um conselheiro desconfie do outro. Como fiscais da empresa e assessores da cúpula, os conselheiros precisam confiar uns nos outros, no presidente do organismo e, por fim, no novo presidente da empresa. O conselho da Hewlett-Packard, onde a desconfiança e a conduta ilegal corriam soltas, acabou parando, não faz muito, na mira da Justiça. Uma situação similar na seguradora do caso causaria ainda

Envolver os funcionários na iniciativa fará maravilhas no sentido de levantar o moral. Além disso, Arlyn deve sugerir que potenciais candidatos sejam apresentados diretamente ao comitê de nomeação, garantindo assim que todos os membros tenham a oportunidade de considerar cada indivíduo.

Outra coisa importantíssima é fazer a Scotia contratar uma firma externa de recrutamento. Isso garantirá que candidatos internos e externos sejam considerados com imparcialidade. Contratar uma firma dessas também mostrará que o conselho está empenhado em achar a pessoa certa para o posto. A firma de recrutamento pode muito bem apontar Martha Leigh como uma séria candidata, e inclusive apresentá-la ao conselho para consideração. Arlyn, que já pisou nesse terreno antes, deve se manter afastada agora.