

Aos Nossos Clientes, Accionistas e Empregados

2000 foi um ano memorável para a GE: Foi um ano recorde em termos de resultados; o ano da proposta para adquirir e integrar a Honeywell; e um ano que se iniciou com a transição para um novo Conselho de Administração.

- O volume de negócios aumentou 16% para um valor de 129.9 mil milhões de dólares—um recorde.
 - O lucro líquido aumentou 19% atingindo 12,7 mil milhões de dólares. Entretanto, 15 das maiores 20 unidades de negócio da GE apresentaram aumentos nos seus respectivos lucros muito para além dos 10%.
 - Os lucros por acção aumentaram 19%.
 - A liquidez das nossas operações atingiu os 15,4 mil milhões de dólares—um aumento de 31% ou 3,6 mil milhões comparativamente a 1999.
 - A margem operacional corrente—a forma de medir o nosso desempenho—aumentou quase 19%—numa Empresa que lutou durante 111 anos para atingir os 10%.
-
- A Empresa efectuou mais de 100 aquisições pelo quarto ano consecutivo e actuou rapidamente de forma a adquirir a Honeywell, cuja actividade comercial complementa, na perfeição, as nossas actividades de Motores de Aviação, Sistemas Industriais e Plásticos. Os accionistas da Honeywell aprovaram a fusão em Janeiro. A GE e a Honeywell colaboram actualmente com as entidades reguladoras da concorrência para finalizar a transacção tão rapidamente quanto possível durante o ano 2001.
Esperamos que os negócios da Honeywell permitam um aumento nos resultados, por valor acrescentado, por acção e que, no espaço de dois anos, adicionem um a dois pontos percentuais à taxa de crescimento base da GE.
 - Em 2000, a GE manteve o programa de compra de acções próprias, aumentou o dividendo em 17% e efectuou um desdobramento das acções de 1 para 3.
 - O nosso preço por acção diminuiu 7% mas apresentou melhores resultados que S&P 500, que diminuiu em 10%. Este não é o tipo de "resultados" de que nos orgulhámos durante os últimos anos—especialmente após o anúncio dos melhores resultados na história da Empresa. No entanto, os accionistas que retiveram as suas acções durante cinco anos, incluindo o ano 2000, foram recompensados com uma remuneração anual média de 34% do seu investimento. Para aqueles que retiveram as acções durante uma década, a remuneração rondou os 29%; duas décadas equivaleram a uma remuneração anual total de 23%.
 - Foram feitos progressos significativos durante o ano 2000 para diversificação da liderança da GE. 26% dos 3.900 melhores executivos da Empresa é constituído por mulheres e minorias. Mais de 30 mil milhões do nosso volume de vendas no ano 2000 foram gerados por operações comerciais supervisionadas por gestores do sexo feminino e/ou pertencentes a minorias.
 - A GE continua a ser a empresa mais respeitada do mundo—recebeu pelo quarto ano consecutivo o galardão "Empresa Mais Admirada da América" da revista *Fortune* assim como o galardão de "A Empresa Mais Respeitada do Mundo" da revista *Financial Times* pela terceira vez consecutiva.

Enviámos esta carta num ano de transição para uma nova equipa e gostaríamos de aproveitar a ocasião para reflectir naquilo que a GE se tornou: porque funciona, os valores e pensamentos por que se rege e como poderão conduzir-nos, no futuro, a resultados ainda melhores.

Em primeiro lugar, e mais importante, a GE é uma empresa em crescimento, tendo gerado, apenas no ano 2000, o equivalente a uma empresa multi-comercial no valor de 18 mil milhões de dólares com rendimentos na ordem dos 2 mil milhões. Em 2000 a Empresa anunciou não apenas os melhores resultados de sempre mas também a mais rápida taxa de crescimento destes resultados de que há memória.

Em segundo lugar, alterámos, através de um rigoroso cumprimento das quatro maiores iniciativas da Empresa—Globalização, Serviços, Qualidade Six Sigma e Digitalização—não apenas o nosso local de trabalho e os nossos produtos mas a nossa maneira de trabalhar, pensar e comunicar com os nossos clientes.

A **Globalização** transformou uma Empresa fortemente enraizada nos EUA numa Empresa cujos 40% das vendas provêm do Estrangeiro. Ainda mais importante, a Globalização transformou a nossa Empresa numa entidade que cobre todo o mundo, não apenas para vender ou abastecer-se, mas para descobrir capital intelectual: os melhores talentos e as melhores ideias do mundo.

Os **Serviços** transformaram a GE numa empresa que, em 1980 obteve 85% dos seus resultados na venda de produtos. Actualmente 70% provém da venda de serviços. Isto permitiu-nos expandir o nosso potencial de mercado e capacidade em oferecer uma mais-valia aos nossos clientes.

Six Sigma redireccionou os esforços da Empresa do interior para o exterior, mudou a nossa maneira de pensar e formar futuros líderes e permitiu-nos ficar mais perto de nos tornarmos uma organização verdadeiramente direccionada para o cliente.

Tal como anunciado na carta de 1999, a **Digitalização** transforma tudo o que fazemos, conferindo energias a cada centímetro da nossa Empresa, tornando-nos mais rápidos, ágeis e inteligentes enquanto crescemos como entidade. Em 2000, estas palavras começaram a traduzir-se em números quando vendemos mais de 7 mil milhões de dólares em bens e serviços através da Internet e lucrámos mais de 6 mil milhões de dólares em leilões online. Os esforços de Digitalização na Empresa permitirão atingir resultados na ordem dos 1,5 mil milhões de dólares em termos de expansão das margens de operação durante o ano 2001.

As iniciativas desempenham um papel vital nas alterações que se fazem sentir na GE, mas a mudança mais significativa ocorrida tem sido a sua transição como **Empresa em Aprendizagem**. As nossas verdadeiras "capacidades" actualmente, não se reduzem ao fabrico ou serviços mas ao recrutamento global e formação dos melhores profissionais do mundo. Incutimos neles um desejo insaciável de aprender, de ultrapassarem os seus limites e atingirem resultados cada vez melhores todos os dias. Ao descobrirmos, desafiarmos e recompensarmos estas pessoas, libertando-as da burocracia, oferecendo-lhes todas as ferramentas necessárias—e ao mantermo-nos muito simplesmente à margem das suas actividades—testemunhámos resultados cada vez melhores todos os anos.

A nossa Empresa é muito mais ágil do que outras empresas com apenas uma fracção do nosso tamanho, uma empresa mais solta onde as pessoas podem sonhar e são encorajadas a agir e a correrem riscos. Num ambiente no qual as pessoas se comportam diariamente deste modo, a palavra "grande" nunca será sinónima de lento.

Tudo se resume às pessoas—"matéria maleável." Mas os valores e comportamentos são os verdadeiros responsáveis pelos resultados e a fundação sobre a qual assenta o nosso futuro.

A nossa carta descreve estes valores e pensamentos porque são o núcleo de tudo o que fazemos, representamos e, mais importante, o rumo que tomamos.

Integridade

É o primeiro e mais importante dos nossos valores. Integridade traduz-se sempre no respeito tanto pelo espírito da lei como pela letra da lei. Mas não se reduz à lei. É a base de todas as relações que construímos.

No seio da Empresa, a integridade estabelece uma confiança tão vital nas relações humanas que impulsiona os nossos valores. Imbuídos de tal confiança, os empregados podem correr riscos e acreditar nas nossas palavras quando dizemos que um "fracasso" não implica danos irrecuperáveis na sua carreira. Com confiança, os empregados podem expandir os seus objectivos e acreditar quando dizemos que o não cumprimento desses objectivos não implica sanções graves. A integridade e confiança estão no centro da informalidade que tanto prezamos. Não são necessárias testemunhas durante as reuniões, nem existe a necessidade de "pôr tudo por escrito". Nada disso—a nossa palavra basta.

Nas nossas relações externas, com os sindicatos e governos, podemos defender as nossas posições vigorosamente, de modo construtivo, livres de concordar



Presidente e Director Executivo John F. Welch, Jr. (sentado à direita), Presidente e Director Eleito Jeffrey R. Immelt (sentado à esquerda) e Vice-Presidente e Chefe Executivo Dennis D. Dammerman (em pé, à direita) e Robert C. Wright (em pé, à esquerda) pertencentes Quadro Superior da GE.

Redigimos este documento num ano de transição para uma nova equipa e gostaríamos de aproveitar esta ocasião para reflectir sobre a GE de hoje: porque funciona, os valores e pensamentos sobre a qual assenta e como poderão ajudar-nos a viver dias melhores que sabemos que o futuro nos reserva.

GE...uma Empresa em Aprendizagem. A nossa actual verdadeira "competência" não reside na produção ou serviços mas no recrutamento e formação global dos melhores profissionais do mundo e o facto de incutirmos neles um desejo insaciável para aprender e de fazer melhor a cada dia que passa.

ou discordar, sabendo que a nossa integridade nunca é posta em causa.

Um período de transição é um período de mudança e alguns dos nossos valores são modificados para se poderem adaptar ao que o futuro nos reserva. Excepto um: a nossa dedicação à integridade, que, mais do que fazer tudo correctamente, significa agir sempre de modo correcto.

Saborear a Mudança

Acreditamos, desde há longa data, que quando a rapidez das mudanças no seio de uma empresa é menor do que a velocidade das mudanças em seu redor, o fim está à vista. A única questão é quando.

Aprender a gostar de mudança é um acto pouco natural numa instituição centenária, mas hoje a nossa Empresa é mesmo assim: consideramos qualquer tipo de mudança como uma fonte de alegria. Consideramo-las sempre uma oportunidade ao invés de uma ameaça ou crise. Não somos os melhores profetas do mundo, e temos algumas dificuldades em prever as mudanças. Mas não é necessário fazer previsões. Tudo o que temos a fazer é simplesmente ultrapassar a situação! As nossas acções na Europa, México, Japão e resto da Ásia durante os anos 90 comportavam riscos, recompensavam as melhores operações que se processavam o mais rapidamente possível, assim como a nossa transição para a era da digitalização e, mais recentemente, a nossa decisão para adquirir a Honeywell. Esforçamo-nos diariamente para que todos aqueles que trabalham na nossa empresa vejam as mudanças como um fenómeno excitante, fortalecedor, acarinhado por todos, porque constitui a fonte do nosso crescimento.

O Cliente

A burocracia adora-se a si mesma. Não é que não goste de clientes; apenas não os acha tão interessantes quanto ela própria. Actualmente, a nossa Empresa recorre a todos os esforços para comunicar com os clientes, utilizando o processo Six Sigma no preenchimento das suas necessidades.

O objectivo central deste conceito é uma ideia denominada "período" que constitui a medida de fiabilidade operacional para poder responder aos requisitos de um cliente. É o prazo derivado da Data de Entrega Solicitada pelo Cliente na qual a entrega ocorrerá. Um extenso período representa uma capacidade abaixo da média em respeitar uma determinada data. Um pequeno período representa uma grande capacidade. O período zero é sempre o objectivo.

No caso destes períodos, a medição é baseada no dia em que o cliente deseja obter o produto. Quando a

encomenda é recebida, essa data é do conhecimento geral, desde a primeira pessoa no processo a receber circuitos integrados ou qualquer outro componente do fornecedor, até ao representante de vendas que se encontra junto do cliente quando o produto for utilizado pela primeira vez. Todas as entregas efectuadas aos clientes são medidas, à vista de todos. Todos aqueles envolvidos no processo sabem que influenciam a medição à escala global do período com cada acção.

O objectivo é comprimir o período de entrega, dias antes e depois, mais perto do centro: o dia exacto no qual o cliente deseja receber o produto. Eis os resultados: a actividade de Plásticos reduziu os seus prazos de 50 dias para 5; Motores de Aviação de 80 dias para 5; Seguros Hipotecários reduziu de 54 dias para 1 dia.

A GE completou, no ano anterior, mais de 2000 projectos Six Sigma "junto do cliente, e para o cliente". Neste caso, utilizámos os recursos da GE e aplicámo-los às necessidades mais urgentes dos clientes, recorrendo ao Six Sigma como base. A nossa atenção foi totalmente direccionada para as operações com o cliente. Os resultados foram significativos: melhor mobilidade, redução dos tempos de espera para electroencefalogramas e melhoria das operações aéreas. Não é que tenhamos todas as respostas mas esforçamo-nos por dá-las e esforçamo-nos por exteriorizar todas as nossas iniciativas em proveito do nosso cliente. A longo prazo, acreditamos que o cliente nos verá com outros olhos.

Tirar Partido do Tamanho

Um dos piores erros que as instituições cometem é alimentar a vontade de "gerir" o seu tamanho. Ficam impressionadas com o seu próprio tamanho mas, simultaneamente, nervosas quanto à necessidade de controlar esse mesmo tamanho. Muitas vezes, estas situações criam mais níveis, estruturas e burocracia—e, eventualmente, torna as pessoas mais rígidas e frustradas.

O nosso ponto de vista é diferente. Compreendemos as suas limitações inerentes—em relação à rapidez e clareza das comunicações, entre outras coisas—e esforçamo-nos por recriar, diariamente, a rapidez e espírito de uma pequena empresa. No entanto, também apreciamos a grande vantagem implícita nesta questão: a capacidade para correr riscos maiores, efectuar maiores operações e funcionar sem as limitações da tecnologia. Ao fim ao cabo, viver no futuro. O tamanho permite o investimento de milhões de dólares num projecto extremamente ambicioso tal como o GE90, o motor de reacção com maior impulso a nível mundial, e a turbina "H", o gerador de turbina mais eficaz do mundo. O tamanho permite-nos introduzir, pelo menos, um novo produto, anualmente, em cada segmento,

...o nosso tamanho—longe de limitar a inovação, o estereótipo convencional—permite-nos efectuar operações cada vez maiores. Não estamos em todos os lugares mas o nosso objectivo é que mesmo que surjam alguns insucessos, o ritmo nunca abranda.

em diagnósticos médicos, ou gastar centenas de milhões em novos plásticos ou continuar a investir numa área não tão importante ou efectuar mais de 100 aquisições por ano, ano após ano.

O nosso tamanho permite-nos saber que não temos que atingir a perfeição, que os riscos podem ser maiores, que nem todos os resultados têm que ser positivos. Tudo devido ao nosso tamanho—que, longe de limitar a inovação, o estereótipo convencional—nos permite, na realidade, efectuar operações cada vez maiores. Não chegamos a todo o lado mas o objectivo é que, devido ao nosso tamanho, possam ocorrer alguns fracassos mas nunca percamos o nosso ritmo.

Eliminar a Burocracia

Cultivamos o ódio à burocracia na nossa Empresa e nunca hesitamos em pronunciar essa palavra horrenda: ódio. Os burocratas devem ser ridicularizados e eliminados. Eles multiplicam-se nos vários níveis da organização e escondem-se por detrás de obstáculos funcionais—o que significa que, todos os dias, temos que lutar para demolir esta estrutura e manter uma organização aberta, desobstruída e livre. Mesmo que a burocracia seja eliminada na sua maior parte, como o tem sido na GE, as pessoas devem permanecer atentas—mesmo paranóicas—porque o encanto da democracia faz parte da natureza humana e é-lhe difícil resistir, podendo regressar num piscar de olhos. A burocracia frustra as pessoas, distorce as suas prioridades, limita os seus sonhos e direcciona os esforços da empresa para si própria.

Num mundo digitalizado, o funcionamento interno das empresas será exposto ao mundo. As burocracias serão desmascaradas como aquilo que são na realidade: lentas, narcisistas, insensíveis aos clientes—ou mesmo idiotas.

Auto-confiança, Simplicidade e Rapidez

Uma implica a outra. A auto-confiança é uma característica indispensável da liderança. Pode advir dos primeiros anos da nossa vida, do desporto, do sucesso escolar ou pode ser adquirida através de oportunidades de liderança, ter a sua origem em riscos comerciais, ou nos desafios que nos são colocados e das nossas vitórias. Todo o líder tem obrigação de apresentar desafios que ofereçam oportunidades de desenvolver a auto-confiança das pessoas. Vemos, todos os dias, as vidas das pessoas—e não apenas as suas vidas enquanto carreira—alteradas irremediavelmente pela auto-confiança resultante dos grandes desafios.

Por sua vez, a auto-confiança permite a comunicação simples e clara—sem qualquer gíria comercial, tabelas, memorandos confusos e apresentações incompreensíveis que os líderes inseguros utilizam para ocultar as suas dúvidas. Líderes sem auto-confiança fazem uso da sua

inteligência para complicar tudo. As pessoas auto-confiantes utilizam essa característica para simplificar tudo.

A simplicidade torna as comunicações mais claras e facilita a difusão completa da mensagem no seio da empresa. As mensagens mais simples e claras fortalecem as pessoas e encorajam-nas a agir. Deste modo, a simplicidade implica rapidez, uma das chaves para o sucesso comercial.

Liderança

Trata-se dos quatro pilares que temos vindo a utilizar durante anos para seleccionar os nossos líderes. "Energia": para fazer face ao ritmo frenético das alterações. "Fortalecimento": a capacidade para canalizar a organização e inspirar acções. "Iniciativa": a auto-confiança para tomar as decisões mais difíceis, com "sim" e "não"—e muitos poucos "talvez." E "Executar": a antiga tradição da GE de responder sempre e nunca desiludir.

Tudo se resume aos quatro "tipos" que representam o método de avaliação dos nossos líderes. Tipo I: partilha dos nossos valores; cumpre os objectivos—não existem limites! Tipo II: não partilha os nossos valores; não cumpre os objectivos—não serve. Tipo III: partilha os nossos valores; não cumpre os objectivos—tipicamente, recebe mais uma oportunidade... ou duas.

Nenhum destes três implica decisões difíceis mas o Tipo IV é o mais difícil de julgar: o gestor que não partilha os nossos valores mas cumpre os objectivos: o gestor "atiradiço", aquele que cumpre os objectivos mas à custa dos outros, muitas vezes "com muita graxa e facadas nas costas" durante todo o processo. Este tipo é sempre o mais difícil de eliminar porque todas as organizações desejam cumprir os seus objectivos—está-lhes na massa do sangue—e deixar partir alguém que consegue cumprir os seus objectivos é sempre um acto pouco natural. No entanto, é necessário remover este tipo porque possui o poder de, por si só, destruir um ambiente aberto, informal, baseado na confiança, tão necessário para vencermos hoje e amanhã.

Demos um salto em frente quando começámos a eliminar os gestores do Tipo IV, demonstrando as razões da sua saída—não as normais "razões pessoais" ou para "seguir outras oportunidades" mas por não partilhar os nossos valores. Até que uma organização tenha coragem para tomar esta atitude, as pessoas nunca terão confiança absoluta nestes valores que são reais. Existem ainda, sem dúvida, alguns Tipo IV que ainda subsistem e devem ser separados. Devem sair da Empresa porque o seu comportamento enfraquece a confiança que mais de 300,000 pessoas depositam na sua liderança.

Formação

Sempre existiram excelentes programas avançados de formação de gestores na GE. Também existem excelentes programas de início de carreira em gestão financeira, engenharia, produção, auditoria e outros. No entanto, devido à nossa diversidade, nunca existiu um programa verdadeiramente genérico que permitisse a formação de líderes em todas as nossas funções. Todas as nossas grandes iniciativas a nível da Empresa conduziram-nos por caminhos sinuosos e o Six Sigma não foi excepção. Tornou-se agora no meio de comunicação da liderança, para além de outras vantagens. Dentro de algumas décadas, podemos mesmo admitir que o próximo CEO desta Empresa será provavelmente um Six Sigma Black Belt ou Master Black Belt que trabalha agora na GE. Ou a quem poderá ser oferecido um projecto Black Belt com a duração de dois a três anos—como acontece a todos os melhores 20% em início de carreira (3-5 anos). A natureza genérica dos projectos Black Belt, para além de um rigoroso processo de disciplina e atenção sem igual para com os clientes, significa que Six Sigma é o processo de formação perfeito para criar líderes da GE do século 21.

Pessoas

A nossa tecnologia, as nossas grandes actividades comerciais, a nossa extensão e os nossos recursos não são suficientes para que sejamos os melhores em termos globais a não ser que trabalhemos com as pessoas certas—pessoas que se esforçam sempre por fazer o seu melhor. Isto implica uma rigorosa disciplina de avaliação e total candor em lidar com todas as pessoas no seio da organização.

Em cada sistema de avaliação e prémios, dividimos a nossa população em três categorias: os melhores 20%, 70% com elevado desempenho e os últimos 10%.

Os melhores 20% devem ser acarinhados, encorajados e recompensados espiritualmente e monetariamente porque são aqueles que tornam a magia possível. A perda de uma destas pessoas é considerada um pecado de liderança—um verdadeiro fracasso.

Os melhores 20% e restantes 70% não são categorias imutáveis. As pessoas transitam continuamente entre estas duas categorias. No entanto, segundo a nossa experiência, os últimos 10% tendem a permanecer nesta categoria. Uma Empresa que aposte o seu futuro nos seus trabalhadores deve eliminar estes 10% e continuar a eliminar essa percentagem todos os anos—aumentando sempre os padrões de funcionalidade e melhorando a qualidade da liderança.

Caso contrário, esta situação não é apenas um fracasso em termos de gestão mas também falsa generosidade—uma forma de crueldade—porque, inevitavelmente, surgirá um novo líder e eliminará de imediato os 10%, resultando numa carreira interrompida—por vezes a meio—forçando a começar tudo de novo. A eliminação dos trabalhadores com desempenho abaixo da média, no início das suas carreiras, é a melhor opção. A sua permanência numa carreira que será, eventualmente, interrompida não é a melhor opção. Os líderes da GE devem não apenas compreender a necessidade de encorajar, inspirar e recompensar os melhores 20% e certificarem-se que os 70% estejam sempre motivados para melhorar e subirem de escalão. A determinação para alterar, de modo humano, os últimos 10%, todos os anos, deve estar sempre presente. Eis como se criam e desenvolvem os verdadeiros sistemas baseados no mérito próprio.

Informalidade

A informalidade não é normalmente vista como uma característica cultural particularmente importante na maioria das grandes instituições. Na nossa, é considerada importante. A Informalidade é mais do que ser apenas uma empresa de renome. Não é apenas a ausência de gestores que se passeiam pelas instalações nos seus fatos ou o facto de existirem espaços de estacionamento reservados ou outros privilégios inerentes a determinado estatuto. É mais complexo que isso. Na GE, é um ambiente em que todos possam partilhar as suas opiniões, ideias, com a certeza de serem ouvidos, independentemente da posição de qualquer pessoa envolvida. Os líderes de hoje devem estar tão à vontade vendendo os produtos por telefone como participando numa reunião—a informalidade é uma filosofia funcional assim como uma característica cultural.

Um dos critérios de gestão mais duradouros da GE tem sido a crença de que as actividades comerciais devem ser, ou tornar-se, as mais importantes dos seus respectivos mercados. Regemo-nos por este critério há anos e gozamos do sucesso comercial daí resultante. Mas, mais uma vez, a burocracia insidiosa tem influenciado o conceito de mais importante e levado as equipas de gestão a definir os seus mercados com cada vez mais limitações para garantir que as suas actividades se adaptem à definição de posição dominante.

Foi quando uma turma, num curso de formação de gestão de nível intermédio da Empresa, nos comunicou, na Primavera de 1995, sem quaisquer rodeios, que a nossa tão querida ideia tinha sido levada a extremos absurdos. Disseram-nos que poderíamos perder oportunidades e

Eis o valor da cultura informal na GE—uma cultura que alimenta uma procura sem fim de ideias que serão avaliadas por si mesmo e não com base no estatuto da pessoa que a apresentou. Uma cultura que engloba todos os empregados da Empresa.

limitar os nossos horizontes ao limitar a nossa definição de "mercado" de maneira a satisfazer os requisitos para sermos o primeiro ou o segundo.

Este novo ponto de vista chocou-nos e nós chocámos o sistema. Na reunião de planeamento de Julho desse ano, foi pedido aos líderes que definissem os seus mercados de modo a que as suas respectivas actividades comerciais controlassem aproximadamente 10% do mercado. Em vez de oportunidades de mercado cada vez mais limitadas resultantes da definição de primeira ou segunda posição que sempre nos tinha servido tão bem, os nossos olhos tinham sido abertos para as vastas oportunidades que se nos apresentavam em relação aos nossos produtos e serviços. Esta simples mas, ao mesmo tempo, vasta alteração (um soco no estômago) e a nossa vontade em considerar isso como uma "ideia melhor" foi um dos factores mais importantes para as taxas de crescimento de rendimentos na ordem das centenas na segunda metade da década de 90.

Este é o valor da cultura informal da GE—uma cultura que alimenta uma busca constante de ideias com os seus méritos e desvantagens e que são julgadas por si só e não em função do estatuto da pessoa que a apresentou, uma cultura que engloba todos os trabalhadores da empresa.

A GE, como **Empresa em Aprendizagem**, é o resultado dos valores e comportamentos anteriormente descritos. Hoje em dia, as melhores mentes e ideias do mundo são as nossas porque não temos limites. Mais que ser apenas receptivo a tais ideias, procuramo-las activamente. Há anos atrás, a Toyota ensinou-nos gestão de recursos. A Wal★Mart apresentou-nos a Quick Market Intelligence. A AlliedSignal e a Motorola ajudaram-nos a dar os primeiros passos segundo a iniciativa Six Sigma. Mais recentemente, a Trilogy, Cisco e Oracle ajudaram-nos a entrar na era digital.

Na actual GE, o comportamento recompensado passou de apenas fonte exclusiva de uma ideia para ser um modelo entre colegas—para, mais importante ainda, ser possível apresentar um conceito melhor e partilhá-lo com toda a Empresa, com o objectivo de aumentar os padrões de desempenho de toda a GE.

A inovação que coloca na linha da frente das indústrias cada uma das nossas actividades comerciais—desde Motores de Aviação a Sistemas Médicos—ocorre muito mais rapidamente porque a tecnologia flui muito melhor a partir da Empresa em várias ramificações: metalurgia de Motores para Aviação para Sistemas de Energia; digitalização de Sistemas Médicos para Sistemas Industriais para Serviços Vitais; prazos de Plásticos para Seguro de Hipoteca para qualquer outra actividade comercial.

O sistema de funcionamento da GE, que apresentamos nas páginas que se seguem a esta carta, não é um conjunto burocrático de análises, orçamentos, relatórios e apresentações certinhas mas uma série regular de sessões dedicada à aprendizagem e partilha das melhores ideias e processos de toda a Empresa e do mundo inteiro.

O facto de compreendermos como esta cultura de formação, esta sede insaciável por novas ideias alimenta e é, na verdade, o ponto central deste sistema de funcionamento, explica como actividades comerciais tão diversas como Plásticos, Motores de Aviação ou NBC podem crescer rapidamente e apresentar melhores resultados como parte deste sistema do que se não fizessem parte do mesmo. É o que faz a GE funcionar. É o núcleo da cultura de formação. Tal sistema é difícil de recriar em papel ou gráfico mas apresenta-se claro e vívido quando observamos a criação e partilha de ideias que estão no centro do que, à partida, poderia parecer apenas uma série de reuniões chatas.

É esta paixão pela aprendizagem e partilha que forma a base de um optimismo sem limites com o qual vemos o futuro e a convicção de que melhores dias virão.

A GE do futuro será construída sobre valores acarinhados que nos impulsionam hoje: confiança mutua e a sede insaciável, infinita e sem limites pelas melhores ideias e profissionais do mundo. Mas a GE do futuro será uma GE mais rápida e mais ousada, cujas acções farão a Empresa de hoje parecer mais lenta e frágil, uma GE onde cada empregado compreenderá que o sucesso apenas pode resultar de uma ligação inextricável com o sucesso dos clientes.

E será uma GE que sempre foi, tal como hoje, grata pelo vosso apoio contínuo.


Presidente e Director Executivo


Presidente e Presidente Eleito


Vice-Presidente e Chefe Executivo


Vice-Presidente e Chefe Executivo

9 de Fevereiro, 2001