



Universo do
CONHECIMENTO

Planeta Terra: um olhar transdisciplinar

UNIVERSO DO CONHECIMENTO – UNIV. SÃO MARCOS

PALESTRA DE RAY G. YOUNG – 18/10/2005

TEMA: CORPORAÇÕES E COOPERAÇÃO GLOBAL

RAY G. YOUNG – Boa noite a todos. Antes de começar, eu gostaria de apresentar um breve vídeo para vocês. Quero agradecer a oportunidade de estar aqui, na Universidade São Marcos, para falar a vocês a convite da vice-reitora Luciane Miranda de Paula. Espero que tenham gostado desse vídeo de introdução. Ele foi preparado para motivar nosso time de lideranças a continuar buscando bons resultados para a General Motors do Brasil. *Don't Stop* ou Não Pare é o meu tema para 2005.

Estou no Brasil há 22 meses, apesar de que às vezes parece que foram 22 anos, com todas as crises e escândalos que tivemos de superar. Peço desculpas pela minha pronúncia, uma combinação de inglês canadense, francês de Quebec, chinês e português paulista. Eu gostaria de dispensar 40 minutos compartilhando com vocês minhas perspectivas e observações sobre como corporações e organizações podem atingir o sucesso e entregar os resultados esperados. Não vou falar sobre estratégias, a estratégia depende do setor industrial, de processamento corporativo, do ciclo de produtos etc. Mas vou explicar como obter sucesso.

Eu me movi por meio de minha própria carreira dentro da General Motors e pelas observações dos diversos modelos de gerenciamento de outras empresas, que chamo de “o poder dos cinco pés”, com foco nos cinco elementos de gerenciamento, todos começando pela letra P. Felizmente, funciona tanto em inglês quanto em português e também em francês, para aqueles que estiveram assistindo na Sorbonne. São eles: performance, produto, processo, pessoas e paixão. Tal modelo de gerenciamento pode ser explicado por uma pirâmide de pessoas com paixão em sua base. Será aqui onde passarei a maior parte do meu tempo. Antes de começar a falar sobre meu modelo de gerenciamento, acho que é importante vocês conhecerem um pouco da minha experiência. Sem dúvida que a experiência de uma pessoa influencia seu estilo de modelo de gerenciamento.

Eu sou canadense de origem chinesa. Meus pais fugiram da China comunista em 1958, durante a Grande Fome, e chegaram ao Canadá com basicamente nenhum dinheiro. Meu pai começou a trabalhar como garçom de um restaurante chinês sete dias por semana. Dessa forma começou a guardar dinheiro. Em 1970 ele conseguiu comprar seu próprio restaurante chinês. Eu nasci em 1961. Meus pais sempre enfatizaram a importância da educação e do trabalho. Durante o colégio, trabalhei no restaurante do meu



Universo do CONHECIMENTO

Planeta Terra: um olhar transdisciplinar

pai durante os fins de semana, economizando dinheiro para a faculdade. Eu acredito que meu pai quis que eu trabalhasse no restaurante também para enfatizar que sem uma boa escola eu continuaria trabalhando longas horas em um restaurante, lavando pratos ou servindo às mesas. Além de trabalhar no nosso restaurante durante a faculdade, eu também trabalhei como frentista em um posto de gasolina, vendedor de uma loja de móveis e – o meu favorito – como vigia em um cemitério. O negócio de funerais é, na verdade, muito interessante, é um negócio estável, pois sempre terá clientes. Eu me graduei na University of Western Ontario, no Canadá, e depois recebi o MBA pela Universidade de Chicago. Fui o primeiro membro da minha família, tanto da parte de pai como de mãe, a conseguir um diploma na universidade. Entrei na General Motors do Canadá no departamento de finanças, depois tive a oportunidade de trabalhar em Nova Iorque, na Bélgica, na Europa, novamente no Canadá, Tóquio, no Japão, Detroit, nos Estados Unidos, e agora em São Paulo. Durante minha carreira na General Motors, visitei aproximadamente 35 países. Dentro da General Motors sou considerado um dos executivos mais internacionais por ter trabalhado nas quatro regiões do mundo. Eu quis mencionar a minha experiência para vocês por importantes razões. Minha filosofia de gerenciamento tem muita influência do fato de eu ter trabalhado com tantas pessoas diferentes, em muitos tipos de negócios e em muitas partes do globo. O meu modelo de gerenciamento tem também como base muitas pessoas que durante toda a minha vida me deram chance de provar meu valor e me ajudaram a melhorar. Em outras palavras, tive muita sorte em ter trabalhado para alguns excelentes líderes, incluindo o nosso Chairman e CEO Rick Wagoner.

Vamos começar com o modelo de gerenciamento. Primeiro, no topo da pirâmide, temos a performance ou desempenho. Sempre lembro às pessoas que o negócio não é um *hobby*. Nós precisamos ter uma boa performance operacional. De maneira nua e crua, no negócio precisamos ter lucro e gerar dinheiro. Sem dúvida, que as corporações têm a responsabilidade de criar empregos e contribuir com as causas sociais, mas se não for capaz de gerar capital nenhuma corporação poderá atingir esses objetivos. Dessa forma, no topo da pirâmide do meu modelo gerencial gosto de definir quais são os objetivos de performance para uma empresa. Para a General Motors do Brasil defini lucratividade, participação no mercado e qualidade como os principais objetivos de performance. É muito importante definir claramente os objetivos de performance e alinhar toda a organização para atingi-los. E aqui, onde é líder, precisa dedicar uma boa parte do seu tempo. Por exemplo, os objetivos de participação no mercado e de lucratividade podem, às vezes, ser muito conflitantes em curto prazo. Na verdade, tradicionalmente as áreas de finanças e marketing costumavam ser verdadeiros inimigos. Quando cheguei ao Brasil, instituí diversas ações com o objetivo de alinhar as duas áreas em torno desses mesmos objetivos. Primeiro, eu instituí para as finanças o objetivo de participação do mercado e aos líderes de marketing o objetivo da lucratividade. Posso dizer que esse foi um conceito interessante. Segundo, criei as reuniões nas terças-feiras. Nesse dia, bem cedo, temos uma reunião conjunta de marketing e finanças para revisar nossos planos de ação. É mais importante chegar a algum consenso quando há alguma divergência. Como líderes, temos que resolver os conflitos



Universo do CONHECIMENTO

Planeta Terra: um olhar transdisciplinar

internos de maneira rápida; não podemos deixar que prevaleçam na organização. Assim, quando saímos da minha sala, já estamos todos alinhados. Acredito que essas duas ações ajudaram bastante no sentido de fazer a companhia toda caminhar em direção aos mesmos objetivos.

Para conseguir atingir os objetivos de performance, tenho dois pés que acredito que precisamos olhar: produto e processos. Você precisa ter excelentes produtos ou serviços para vender. Não conheço nenhum modelo de negócios que funcione sem excelentes produtos ou serviços. Como líderes, precisamos gastar um bom tempo nessa estratégia. Neste mês, a General Motors do Brasil lançou o novo Vectra no mercado brasileiro. Esse é um bom exemplo do foco contínuo em produto. Esse veículo foi desenhado por brasileiros e desenvolvido por engenheiros brasileiros para o Brasil e para o resto do mundo. Nós acabamos de lançar esse veículo, em Brasília, para a imprensa e para nossos concessionários, na primeira semana de outubro e a resposta que obtivemos foi fantástica. Eu, pessoalmente, tive um foco contínuo na qualidade desse produto, não permitindo seu lançamento antes de atingirmos um estado de perfeição na qualidade. Toda a organização sabia desse meu objetivo de qualidade. Fiz várias visitas à nossa fábrica e aos fornecedores, falando sobre essa busca de perfeição. Tive a oportunidade de avaliar modelos-piloto e forneci uma lista de exaustivas observações sobre a qualidade, com o objetivo de melhorar ainda mais o que toda a organização estava fazendo. E o time da General Motors do Brasil respondeu a esse nosso foco. Estamos lançando o Vectra no Brasil como o produto de melhor qualidade da nossa história. O que é interessante é que com a atitude de ter um ótimo produto ou serviço você cria paixão dentro da organização – meu assunto favorito, sobre o qual vou falar um pouco mais tarde.

Agora o processo. Processo significa como nós fazemos as coisas, como construímos carros, como vendemos carros e até mesmo como conduzimos reuniões. Depois de chegar ao Brasil, percebi que aqui existe o “jeitinho brasileiro”. Os brasileiros são muito flexíveis e muito inovadores no modo como conseguem fazer as coisas. Isso é bom, como também é ruim. Me lembro quando um caminhão, vindo de um dos nossos fornecedores, ficou parado na rodovia Presidente Dutra, em seu trajeto de São Paulo para a fábrica de São José dos Campos, em função de um grave acidente de trânsito. Nosso departamento de logística enviou uma frota de motoqueiros para retirar peças desse caminhão e entregá-las em nossa fábrica. Conseguimos, assim, que nossa fábrica não parasse por falta de material. Isso nunca aconteceria em outras partes do mundo. Mostrar flexibilidade e iniciativa para fazer acontecer é muito bom, mas é também ruim quando não aprendemos com nossos erros passados e não compartilhamos as melhores práticas. Dentro da General Motors do Brasil temos um grande foco em melhorar nossos processos, utilizando ferramentas desenvolvidas pela General Electric e Toyota, que foram moldadas para a cultura da General Motors. Por meio do uso de ferramentas como o colfax, goliath stream mapping e GMS, aqui no Brasil, nos tornamos referência dentro da General Motors Corporation em termos de processo enxuto e melhoria contínua. Este ano, realizamos mais de 100 workshops para melhorar processos e eliminar desperdícios. Esses workshops



Universo do CONHECIMENTO

Planeta Terra: um olhar transdisciplinar

permitiram que gerássemos uma redução de nosso custo estrutural de mais de R\$ 50 milhões por ano, mas ainda temos trabalho pela frente. Sempre procuro me lembrar das palavras de um antigo Chairman da Toyota que explicava como qualquer empresa dele tinha sucesso: rígidos controles de processos e processo de melhoria contínua.

Agora quero falar a vocês sobre aquilo que é o fundamental no meu modelo de gerenciamento: pessoas e paixão. E isso você não vai aprender na universidade ou no MBA. O modelo tradicional de gerenciamento de uma corporação é de cima para baixo, ou seja, a gerência diz aos empregados o que fazer e os empregados cumprem as ordens. Esse modelo de gerenciamento pode ser efetivo sob circunstâncias especiais como, por exemplo, no ambiente militar durante uma guerra, em que esse modelo de liderança é essencial, ou durante uma crise, quando decisões frias e rápidas têm que ser tomadas, então esse modelo também funciona. Mas eu acredito que em situações normais esse modelo de decisão de cima para baixo é menos efetivo. O modelo de liderança e de colaboração é (muito) mais um modelo onde o líder atua como um técnico que estimula e incentiva os seus empregados a atingirem os objetivos da empresa. Sem dúvida que a liderança precisa estabelecer a direção, mas a mudança fundamental aí é que os empregados têm poder para sugerir soluções e formas para se atingir os objetivos. Então, como eu aplico esse modelo de liderança e de colaboração? Primeiro, aplico uma técnica chamada de três “eles” em inglês que significam: *listen*, *learn* e *lead*, que em português é escutar, aprender e liderar. Durante minhas reuniões, geralmente falo primeiro, mas prefiro escutar. Incentivo o time a falar e a expressar suas opiniões e até encorajo, em termos, saudáveis debates. No caso de pessoas tímidas, procuro fazê-las falar e oferecer suas perspectivas. Faço isso porque é importante aprender com todas as opiniões sobre um assunto. Algumas podem estar certas e outras erradas, mas eu sempre lembro que percepção é realidade. Então, depois de escutar e aprender, o líder deve tomar decisões e conseguir que a organização execute; isso é liderar. A pior coisa que um líder pode fazer é não tomar uma decisão. Segundo, para adequar esse modelo de liderança e de colaboração você precisa ter boa comunicação interna, de maneira a alinhar toda a organização em torno dos objetivos finais da corporação para que todos trabalhem numa mesma direção. Isso é extremamente importante em grandes organizações, pois às vezes as pessoas perdem a noção do que é importante. Provavelmente uma das minhas maiores contribuições à General Motors do Brasil tem sido o meu contínuo foco em comunicação interna, de maneira a alinhar toda a empresa. Como isso é feito? A matriz mostra o nosso plano de comunicação interna. Ele começa no topo, comigo, pois preparo minhas mensagens mensais a toda a organização, uma outra mensal para toda a liderança e esta é retransmitida para todos os supervisores. Esse plano de comunicação está alinhado com nossos objetivos empresariais e nós repetimos alguns conceitos por diversas vezes. O que me deixa muito satisfeito é saber que nossos empregados sentem que agora eles estão adequadamente informados sobre o que acontece em nossa empresa, em nosso setor industrial, e como estamos em relação aos nossos objetivos. Por exemplo, todos os nossos empregados sabem do perigo que a valorização do real traz aos nossos negócios de exportação.



Universo do CONHECIMENTO

Planeta Terra: um olhar transdisciplinar

Uma parte importante da minha estratégia de comunicação é realizar o que chamamos de “reuniões de cafezinho” com empregados de diversos níveis e de diferentes áreas, tanto mensalistas quanto horistas que estejam abaixo do nível de liderança. Eu gasto cerca de 60 a 90 minutos com cada grupo de empregados, dando a eles explicações sobre a nossa companhia, mas, e o mais importante, respondendo a perguntas e ouvindo seus comentários de maneira clara e informal. Acho que essas reuniões são muito importantes para sentir o pulso da organização, pois o que às vezes os diretores e gerentes me dizem pode ser um pouco diferente do que os empregados provavelmente sentem.

Terceiro e último: estar visível ao seu pessoal. Esse modelo alternativo de liderança requer que o líder esteja visível. O modelo tradicional tem os seus líderes em seus escritórios e inacessíveis aos seus empregados. O modelo alternativo tem líderes dirigindo com empregados, tanto formal quanto informalmente. Eu tenho uma agenda regular de visitas a todas as nossa fábricas do Mercosul. Uma vez a cada trimestre eu visito formalmente as fábricas, mas tenho o hábito de fazer visitas informais, também, sem avisar, ou provavelmente avisando na última hora, para caminhar pela fábrica e conversar com os empregados. Isso é importante para inspirar confiança e cultivar o relacionamento com os empregados. Isso também me permite sentir rapidamente o pulsar do ambiente da fábrica. Além de ser visível aos empregados, dispendo um bom tempo visitando nossos fornecedores e concessionários, também para estar visível aos líderes e seus empregados. Os fornecedores e concessionários representam nossa empresa expandida. É absolutamente incrível ver que quando os visitamos e agradecemos por seu trabalho como eles ficam motivados em ajudar a General Motors. Eu diria que dedico cerca de um terço do meu tempo para as pessoas de nível interno e com os parceiros desse negócio.

Agora a base da pirâmide, o aspecto mais importante, mas mais inteligível, do modelo de gerenciamento: a paixão. Uma coisa que eu aprendi no Brasil é que os brasileiros são pessoas apaixonadas. Dessa forma, a habilidade para despertar a paixão das pessoas pela empresa torna-se ainda mais importante. Muitas coisas que já mencionei antes ajudam a criar paixão em uma companhia. Por exemplo, ótimos veículos como o novo Vectra. Isso despertou paixão dentro da companhia. Comunicações internas e falar com as pessoas também ajuda a desenvolver o orgulho pela empresa. As pessoas naturalmente querem saber como a empresa está indo, o que deu certo e os desafios, mas é muito importante reconhecer as pessoas por um bom trabalho. Às vezes, não reconhecemos o suficiente. Reconhecimento custa tão pouco e vale muito. Na General Motors do Brasil temos vários eventos de reconhecimentos específicos de cada departamento, mas um evento que começamos no ano passado foi o “Dia do Muito Obrigado”. Em julho do ano passado, tivemos o primeiro dia do Muito Obrigado. Eu quis reconhecer os nossos empregados por estarmos vivenciando um ano difícil, especialmente na produção, em razão da falta de peças e partes e em vendas, por falta destas. Assim, na sexta-feira, dia 23 de julho de 2004, todos os nossos gerentes e diretores fizeram uma pausa para agradecer aos nossos funcionários por



Universo do CONHECIMENTO

Planeta Terra: um olhar transdisciplinar

meio de um café ou de um almoço especial. Eu, deliberadamente, não estava no escritório de São Caetano, naquela data, mas estava visitando nossas concessionárias em Brasília, porque eu queria que a atenção estivesse voltada aos empregados e seus supervisores diretos. A resposta que obtivemos de todas as fábricas foi excelente. Até hoje, ainda acredito que uma das razões pelas quais terminamos o ano passado como o número um em participação no mercado, pela primeira vez na nossa história, foi o “Dia do Muito Obrigado”, que despertou em toda a organização a vontade de fazer o impossível pela empresa. E nós planejamos ter um outro “Dia do Muito Obrigado” na sexta-feira da próxima semana, quando vamos agradecer a todo o time da General Motors do Brasil pelo excelente trabalho para lançarmos 11 novos produtos ou motores no mercado brasileiro, este ano. Mas, às vezes, para atingir o máximo de paixão na companhia, você precisa sair de sua zona de conforto. Eu tenho um ditado sobre a paixão: “Liderar com paixão, agir com paixão e contagiar com paixão.” Em outras palavras, se quiser uma organização apaixonada, você deverá demonstrar paixão pela organização. Durante minha gestão, aqui no Brasil, houve muitas ocasiões em que tive de sair da minha zona de conforto para demonstrar paixão pelas pessoas e pela marca Chevrolet: pedalada na corrida de Stock Cars em Interlagos; dançando no evento de imprensa no Salão do Automóvel, em São Paulo, quando do lançamento da nossa nova campanha de propaganda (*All right now*, tudo certo agora), mas infelizmente eu distraí a atenção dos jornalistas quanto ao novo carro; vestido de gaúcho durante evento de reconhecimento aos nossos empregados na fábrica de Gravataí, no Estado do Rio Grande do Sul; dançando com a atriz Thaís Araújo em frente a toda a liderança da General Motors do Brasil, durante a festa dos 80 anos da General Motors, mas foi divertido dançar com a Thaís; lançamento do novo SDS numa pick-up no Rali dos Sertões, no mês de agosto, em Ribeirão Preto, e eu fui o navegador; finalmente, tocando guitarra durante o lançamento do novo Vectra, no começo deste mês. As pessoas que me conhecem sabem que eu sou uma pessoa tímida. Então, essas atitudes não são naturais para mim, mas é absolutamente incrível como um líder que demonstra paixão pode contagiar sua empresa a fazer o que tem que ser feito. Agora, isso é algo que não vão lhe ensinar no MBA.

Eu falei muito sobre pessoas e paixão no contexto do Brasil, mas por minha experiência nos Estados Unidos, Europa e Japão posso dizer que se aplica da mesma forma. Pessoas e paixão formam a base de qualquer modelo de gerenciamento. Você só deve adaptar esse modelo ao contexto específico do lugar. Você tem que descobrir o que faz o momento da pessoa. Por exemplo, no Japão dançar no Salão do Automóvel de Tóquio pode não ser visto como positivo. Na verdade seria bem negativo, porque isso constrangeria a empresa. Mas um *happy hour* com seus colegas de trabalho para cantar em um karaokê seria uma invenção muito motivadora para o time. Pode acreditar, eu tinha muita prática sobre como levar times no Japão com a minha cantoria em karaokês, fazendo uma imitação do Frank Sinatra. No escritório da tesouraria da General Motors, em Nova Iorque, onde MBAs de grande potencial trabalham, o “Dia do Muito Obrigado” ideal seria reservar um tempo numa sexta-feira à tarde para um jogo de baseball no Central Park,

um jogo entre vários departamentos. Isso seria muito positivo. Você só tem que adaptar a sua estratégia de paixão ao contexto cultural.

Em resumo, boas estratégias e bons modelos de negócios só funcionam se você tiver um bom modelo de gerenciamento, por meio do qual conseguirá que as tarefas sejam realizadas. O meu modelo de gerenciamento se desenvolveu, no decorrer da minha vida, com o foco nesses cinco “pês”:

Performance. Saber quais são as principais metas de performance que a companhia precisa para entregar produtos e serviços. É chave para qualquer negócio. Precisa dedicar muito tempo a esse item.

Processo. Como você consegue que as tarefas sejam realizadas. Não subestime sua importância.

Pessoas. Saiba como despertar a força dos seus empregados.

Paixão. A força inteligível que é difícil de medir, mas que representa uma vantagem comparativa.

Eu ainda estou desenvolvendo meu modelo de gerenciamento, estou sempre perguntando o que posso melhorar. Eu não acredito que esse modelo funcione para todo mundo, mas é vital que cada um desenvolva o modelo que irá ajudar a determinar como conseguir resultados em uma organização. Nunca me ensinaram sobre modelos de gerenciamento na universidade. Por isso, hoje estou feliz em partilhar algumas das minhas perspectivas com vocês. Muito obrigado por sua atenção e ficarei feliz em responder às suas perguntas.

DEBATE

EDUARDO OLIVA – Boa noite a todos. Dr. Ray Young, uma pergunta que nos chegou diz o seguinte: na sua opinião, com o crescimento econômico fantástico da China Continental, há esperança para uma economia semi-agrária como a brasileira? É uma pergunta do Valdir Amado da Silva.

RAY YOUNG – Alguns comentários sobre a China. A China agora representa uma grande força na economia do mundo. Pessoalmente, eu estou muito surpreso com essa força para a economia mundial. A China tem várias vantagens para o mundo. Em primeiro lugar, a quantidade de mão-de-obra absolutamente incrível. Com a quantidade de mão-de-obra, o custo da mão-de-obra na China é muito baixo. Por exemplo, o custo da mão-de-obra na nossa fábrica de São Caetano do Sul é em média dez dólares por hora; Gravataí, cinco dólares por hora; China, um dólar por hora. Absolutamente incrível. Então a China agora está mudando o mundo. A China tem vários desafios, precisa de commodities, muitas commodities e por essa razão o Brasil agora está aproveitando um bom momento, o preço de commodities em geral está subindo, a demanda de commodities do Brasil está crescendo, o superávit comercial do Brasil continua

subindo. Então a China, no futuro será um país que vai transformar o mundo com muitos produtos, exportação para Estados Unidos e outros países. Mas a China vai continuar importando commodities do Brasil. Por exemplo, agricultura, eu acredito que o Brasil tem uma vantagem comparativa com esse setor de agricultura. Esse negócio de agricultura no Brasil vai continuar crescendo, isso é bom para o Brasil. Em economia nós temos uma expressão em inglês, *comparative vantage*, em português: vantagem comparativa. O Brasil tem vantagens comparativas e deve aproveitá-las, usar essas vantagens para crescer a economia no futuro. Minha perspectiva para o futuro do Brasil: eu acredito que o Brasil vai continuar a ter uma boa fase na economia mundial. Infelizmente, acho que o valor do real vai continuar com desvalorização, mas acho que esse país está progredindo muito, muito.

EDUARDO OLIVA –Eu gostaria de fazer uma pergunta sobre a questão dos líderes da General Motors. Na sua experiência, o senhor observou diferenças e quais são elas no comportamento dos líderes nas unidades ao redor do mundo, onde o senhor trabalhou?

RAY YOUNG – Eu vou falar honestamente sobre a General Motors. O modelo de gerenciamento da General Motors no passado foi um modelo de *top-down*, de cima para baixo. Quando eu comecei na General Motors, esse era o modelo de gerenciamento tradicional, mas felizmente esse modelo está mudando. Eu tenho um estilo único, não exatamente único, felizmente nosso Chairman Rick Wagoner tem esse mesmo estilo de gerenciamento. Eu acredito no futuro. Se uma empresa vai atingir os níveis de performance superiores, você precisa ter esse estilo de gerenciamento. Em inglês nós temos a expressão *empowerment*, em português acho que não existe essa palavra. Mas essa forma de gerenciamento *empowerment* é fundamental para conseguir bons resultados em uma empresa.

EDUARDO OLIVA – A próxima questão, na verdade estou juntando duas questões. Uma das pessoas perguntou: o que fazer para que as pessoas tenham a mesma paixão pelo o que se faz e pela empresa, sendo que as pessoas têm interesses e ambições diferentes? Principalmente quando a empresa, por alguma situação, necessita anunciar reestruturação interna com redução de pessoas, como manter a paixão dos empregados?

RAY YOUNG – É muito difícil a situação de reestruturação de uma empresa. Infelizmente, no mundo essa ação está acontecendo frequentemente. Ontem, Rick Wagoner, o nosso Chairman, anunciou os resultados do terceiro trimestre e confirmou que na América do Norte estaremos demitindo 25 mil pessoas nos próximos dois anos. Isso é muito difícil, mas um líder precisa lembrar que algumas vezes precisa cortar a mão para preservar o corpo. Isso é fundamental. Eu sempre lembro que tenho uma responsabilidade por 21 mil funcionários no Brasil, eu preciso proteger essas pessoas. Mas se eu preciso demitir, por exemplo, no mês passado 600 pessoas para proteger a empresa, eu tenho que fazer isso. Mas

é importante falar com as pessoas que continuam trabalhando na empresa. Por essa razão a comunicação interna é fundamental para alinhar a direção das pessoas que ficam na empresa.

EDUARDO OLIVA – Eu vou agrupar agora três questões que tratam sobre a questão do meio ambiente. Uma delas comenta: como a GM contribui para a não poluição do meio ambiente e como essa questão do meio ambiente se encaixa nos cinco P, dentro da filosofia do modelo de gerenciamento? E uma pergunta curiosa diz o seguinte: o que acontecerá com o planeta Terra, caso os chineses queiram adquirir um automóvel? Cada um, um carro.

RAY YOUNG – Sobre ações da General Motors Corporation para apoiar o meio ambiente, claramente nós temos um grande investimento anual para ajudar o meio ambiente. Aqui no Brasil temos vários programas para preservar a mata amazônica. Na América do Norte, claramente a poluição é um grande desafio para a Terra. Por essa razão, a General Motors está investindo 100 milhões de dólares por ano para desenvolver o conceito de *fuel cells*, para reduzir a poluição no futuro. Isso é importante para atingir bons resultados e apoiar nossos outros objetivos. A General Motors tem uma responsabilidade de apoiar o meio ambiente no mundo e vamos continuar. A segunda pergunta é sobre automóveis na China. Primeiro, eu fico feliz por estar na General Motors. Segundo, esse desafio com a poluição. Essa é a minha opinião: a China representa uma grande ameaça para o mundo, especialmente em meio ambiente, se a China não tiver uma política para preservar o meio ambiente, por causa do fato de que tem 1.3 bilhão de pessoas. Se a indústria automotiva na China crescer na mesma tendência de outros países desenvolvidos, nós teremos um grande problema: poluição, falta de espaço, acidentes etc. Felizmente, o governo entende esse desafio e felizmente o ritmo do governo da China para implementar as regras para preservar o meio ambiente está progredindo, na minha opinião, melhor do que no Brasil. Acho que o governo da China entende esse desafio. Os carros na China agora têm os padrões de combate a poluição melhores do que no Brasil. Por exemplo, *fuel cells* ou híbridos, na China agora está desenvolvendo esse tipo de carro para preservar o meio ambiente. Então claramente a China representa uma ameaça para o mundo, especialmente em meio ambiente, mas acho que o governo chinês entende e eu espero que o governo continue implementando os programas para ajudar o meio ambiente lá.

EDUARDO OLIVA – Existem duas questões que se referem ao mesmo tópico, na verdade se referem a uma preocupação dessa questão mundial que a GM vem enfrentando da parte do déficit financeiro. Como isso afetará o Mercosul ou o Brasil? E aí eu acrescento uma pergunta minha: como o movimento sindical organizado no local de trabalho tem reagido a essas questões?

RAY YOUNG – Primeira pergunta: a situação na América do Norte é, felizmente, única para a América do Norte. O custo de plano de saúde nos Estados Unidos é muito alto. Por exemplo, em média 1.500 dólares do custo do carro estão representados pelo custo de saúde nos Estados Unidos, é



Universo do CONHECIMENTO

Planeta Terra: um olhar transdisciplinar

absolutamente incrível. Para cada pessoa ativa, nós temos três aposentados e a General Motors Corporation fornece seguros para esse tipo de pessoas. Então, com a inflação de 15% ao ano nos Estados Unidos, nós tivemos que fazer mudanças com esse plano de saúde. Ontem, nosso Chairman Rick Wagoner anunciou um acordo alternativo com nosso sindicato para reduzir nossas dívidas de saúde em US\$ 15 bilhões, um quarto da dívida de nosso plano de saúde. A situação no Brasil é diferente, nós temos um sistema diferente, o governo ajuda, temos um sistema de seguro no Brasil, felizmente aqui não temos esse tipo de dívida como nos Estados Unidos.

Segunda pergunta: sindicatos. Sindicatos representam um parceiro muito importante para nós. Quando eu cheguei no Brasil, instituí uma reunião com os líderes dos sindicatos pela primeira vez; em cada trimestre eu tenho uma reunião com os líderes dos sindicatos do Rio Grande do Sul, São José dos Campos e São Caetano do Sul, para falar sobre nossos negócios, para dividir nossas opiniões sobre nossos negócios e para estabelecer um relacionamento entre a empresa e o sindicato. O modelo de gerenciamento tradicional tem um conflito entre sindicato e empresa. Acho que isso não é saudável para a nossa empresa, nós estamos estabelecendo um relacionamento dos líderes dos sindicatos com líderes da General Motors. Claramente, nós temos vários conflitos ou diferenças, mas se não tiver um bom relacionamento é impossível resolver esse tipo de conflito adequadamente. Nosso desafio para o futuro no Brasil é o desafio da China. Sempre China, China, é o topo da minha cabeça agora. A China está mudando o mundo com, por exemplo, o custo de mão-de-obra e com exportações de produtos para o resto do mundo. Outros países do mundo, incluindo o Brasil, precisam entender como nós vamos responder a essa ameaça. Acho que no Brasil nós precisamos de uma política conjunta entre o governo, indústria e sindicatos. Esse modelo funciona na Coreia e no Japão. Se o Brasil não tiver esse tipo de modelo, a China vai ameaçar várias indústrias, vários setores no Brasil, especialmente quando tivermos livre comércio no futuro. Sem dúvida, com o livre comércio as tarifas vão se reduzir no futuro, então com governo, indústria e sindicatos nós precisamos ter uma melhor colaboração para o país se defender dessa ameaça no futuro.

EDUARDO OLIVA – Vamos então à última questão: Quais são as principais tendências administrativas mundiais para esse século? E eu incluiria se a responsabilidade social está dentro dessas tendências para as organizações do porte da General Motors.

RAY YOUNG – Tendências de gerenciamento. Eu falo sobre *empowerment*, essa é uma tendência dentro da General Motors no mundo agora. Por exemplo, eu mencionei esse conceito de go fast. *Go fast* é um programa para fazer *empowerment* para nossos funcionários com *work time*, com time de trabalho para resolver desafios, resolver problemas muito rapidamente, sem burocracia. Acho que essa é uma tendência da General Motors, mas é uma tendência de outras empresas do mundo. Sobre ações sociais, claramente a General Motors está representada em vários países do mundo. Nos Estados Unidos nós estamos maduros, então temos uma responsabilidade lá para preservar empregos. Isso é fundamental, nós gostaríamos de



Universo do CONHECIMENTO

Planeta Terra: um olhar transdisciplinar

defender nosso *market share*, nossa participação de mercado, nos Estados Unidos para preservar nossos empregos lá. Mas em outros países do mundo, por exemplo, na China, nós temos uma responsabilidade para desenvolver a economia da China, nós temos uma responsabilidade para fazer certas formas éticas para a China, éticas para fazer negócios. Nós temos responsabilidade para trazer tecnologia para a China, para ajudar a economia. Em cada região do mundo nós temos vários atrativos, depende do ciclo da empresa.

EDUARDO OLIVA – Antes do encerramento, eu gostaria apenas de agradecer pela minha participação e dizer que uma questão de paixão me liga também à General Motors, porque, além de morar ao lado da fábrica de São Caetano, eu fui atleta da GM, jogando basquete na minha juventude. Muito obrigado.