

Política Básica de Gestão do Grupo Panasonic

Introdução: De volta à “Filosofia Básica da Administração”

Caros membros do Grupo Panasonic, qual é o entendimento de todos sobre o conceito de gestão em nosso grupo? Será que vocês não estariam se atendo em simplesmente dizer que “a *Filosofia básica da administração é o Objetivo Básico da Administração, o Credo da Empresa e os Sete Princípios*” ou que “o *objetivo dos negócios é contribuir com a sociedade*”?

Desde que me tornei CEO do Grupo Panasonic, ou melhor, com base em minha experiência anterior como gerente comercial, responsável por vários projetos desafiadores, a difícil situação atual em que se encontram alguns de nossos negócios, estando estagnados e sem a mesma força de antes, me causa uma forte sensação de crise. Acredito que isso foi causado pela falta de uma compreensão correta, por parte de cada um dos funcionários, sobre o conceito básico de gestão da Panasonic, ou seja, da nossa “Filosofia Básica da Administração”.

Expandir e extrair ao máximo as competências e habilidades de todos; pensar a fundo o que seria ideal para cada um; dizer uns aos outros o que precisa ser dito; tomar decisões rápidas e de alta qualidade baseadas em diferentes opiniões; implementar melhorias contínuas; e, dessa maneira, proporcionar benefícios sem igual aos nossos clientes e à sociedade. Além disso, ao perceber que o rumo atual não está de acordo com a atual situação social, ou se houver uma forma melhor, não hesitar em escolher rapidamente um caminho novo e melhor. Acredito que na época em que a Panasonic era forte, estava cheio de locais de trabalho que colocavam isso em prática, e esse era o nosso ponto forte.

No Grupo Panasonic, consideramos que cada um de nossos funcionários é um gestor. Nesta ocasião, a fim de fazer com que a Panasonic recupere seu brilho, os conceitos que cada um de nós deve ter firme em mente como gestores foram reunidos de pessoas sábias, sendo compilados na forma de um material para leitura. Gostaria de pedir para que todos do Grupo Panasonic leiam repetidamente, e que através do trabalho de superiores, subordinados, colegas, clientes e parceiros comerciais, possamos juntos construir uma sociedade ideal que seja rica tanto material como espiritualmente, colocando a política básica em prática diariamente.

1º de outubro de 2021,
Yuki Kusumi, CEO do Grupo.

1. A missão de uma empresa

Qual a finalidade de uma empresa? Nosso fundador, Konosuke Matsushita, acreditava que o papel e a missão de uma empresa seria satisfazer o desejo das pessoas por uma vida mais próspera.

Em outras palavras, ele chegou à conclusão de que a missão original de uma empresa é contribuir para o desenvolvimento da sociedade, fornecendo produtos e serviços de excelente qualidade, úteis à vida das pessoas, a um preço justo e sem excesso ou deficiência. Assim, acreditava que o proprietário de uma empresa com tal missão não era a empresa em si, mas a própria sociedade, expressando isso na frase: “A empresa é uma instituição pública que pertence à sociedade”.

Ao considerarmos que uma empresa é uma instituição pública que pertence à sociedade, então os recursos necessários para realizar suas atividades, tais como recursos humanos, capital, terrenos e bens, são confiados a ela pela sociedade. Como usamos os recursos que nos foram confiados pela sociedade para realizar as atividades, devemos aproveitar ao máximo o seu potencial para gerar resultados positivos e contribuir com ela.

Em geral, muitos acham que o objetivo de uma empresa é a busca por lucros. No entanto, o Grupo Panasonic acredita que o lucro é uma recompensa pelas contribuições feitas à sociedade. Ou seja, quanto maior a contribuição social, maior serão os lucros. Por outro lado, se uma empresa não está lucrando, ela não está cumprindo sua responsabilidade social ou lhe falta tal capacidade, precisando rapidamente de uma reforma.

Além disso, a gestão de uma empresa se mantém graças a seus clientes, parceiros comerciais, acionistas e a sociedade. Sendo uma “instituição pública”, não é aceitável que uma empresa cresça às custas dos outros, e a única maneira de garantir o desenvolvimento a longo prazo é crescer junto com todos os seus parceiros.

O cumprimento da responsabilidade social da empresa depende das pessoas que nela trabalham. Em uma sociedade em constante mudança, não será possível contribuir positivamente com a sociedade e cumprir sua responsabilidade com ela, se cada um não desempenhar aquilo que lhe foi atribuído. O esforço diário de todos que trabalham na empresa, aperfeiçoando o seu próprio trabalho, mesmo que apenas um pouco, resultará na melhoria e no desenvolvimento da vida das pessoas e da sociedade.

2. A missão do Grupo Panasonic e o que deve ser feito no momento

O fundador refletiu incessantemente sobre a verdadeira missão da empresa e, em 5 de maio de 1932, reuniu todos os funcionários para fazer uma declaração. No Grupo Panasonic, chamamos isto de “Sogyo Meichi”, que significa “a descoberta da verdadeira missão”.

O fundador disse que “a nossa missão como industriais é superar a pobreza e expandir a riqueza, sendo esse o único motivo que permite uma empresa prosperar”, afirmando que a superação da pobreza seria alcançada ao reduzir o máximo possível o valor dos bens, da mesma forma que água de torneira do Japão na época, ou seja, através da “constante produção de bens”.

No entanto, o verdadeiro significado do conceito do fundador sobre essa “filosofia da água de torneira” pode ser explicado com as seguintes palavras: A felicidade humana pode ser mantida e aumentada através da riqueza material e espiritual. Somente quando a estabilidade espiritual for combinada com o fornecimento de bens é que haverá uma felicidade contínua na vida.

Para alcançar essa missão, o fundador estabeleceu o “plano de 250 anos” dividido em 10 fases sucessivas de 25 anos, com o objetivo de criar um “paraíso”, ou seja, uma “sociedade ideal”. Ele também disse que o plano não deveria terminar nos primeiros 250 anos, mas que os 250 anos seguintes deveriam ser gastos na busca de ideais mais elevados, de forma consistente com os ideais da época.

Apesar da “filosofia da água de torneira” ter sido formulada há quase 90 anos, o conceito de alcançar a riqueza material e espiritual não está, de forma alguma, ultrapassada mesmo nos dias de hoje.

De fato, nossa sociedade, especialmente nas nações desenvolvidas, está repleta de bens, mas existe uma grande preocupação de que nossos filhos, netos e gerações futuras não possam continuar desfrutando do mesmo nível de riqueza, principalmente com a rápida destruição ambiental e o esgotamento energético que tem ocorrido ano após ano.

Até o momento, em busca pela riqueza, nossas atividades estiveram centradas no fornecimento de bens, mas devemos reconhecer que estamos longe de ser uma sociedade ideal. Mas não podemos voltar pelo caminho que já foi trilhado. Do ponto onde nos

encontramos agora, devemos vislumbrar novamente uma sociedade ideal, abundante em riqueza tanto material quanto espiritual, e seguir em frente para alcançá-la.

Se quisermos construir nossa sociedade ideal, precisamos enfrentar os problemas sociais do momento e contribuir para que sejam solucionados. Dentre estas, as questões ambientais globais devem ser tratadas com maior prioridade no século XXI.

O Grupo Panasonic há muito tem se comprometido em abordar essas questões, e em 1991, tornou-se a pioneira no mundo a estabelecer uma Carta Ambiental. Para continuarmos como uma empresa líder na resolução de questões ambientais, devemos tomar medidas ativamente sob diversas perspectivas, a começar pela redução da quantidade de energia utilizada na produção e minimizando o impacto ambiental causados por nossos produtos e serviços.

3. Objetivo Básico da Administração

O propósito e a missão dos negócios do Grupo Panasonic permanecem as mesmas desde o *Sogyo Meichi*, e o Objetivo Básico da Administração expressa claramente essa filosofia. O Objetivo Básico da Administração é uma diretriz para todas as atividades de gestão, sendo também fundamental para determinar os rumos da empresa.

Reconhecendo nossas responsabilidades como industriais, nos dedicaremos ao progresso, ao desenvolvimento da sociedade e ao bem-estar das pessoas, através das nossas atividades comerciais, melhorando assim a qualidade de vida em todo o mundo.

Estas palavras querem dizer que, “como industriais, daremos continuidade nesta missão, com a consciência de contribuir para o desenvolvimento da sociedade”.

Devemos continuar a lutar pelo progresso diariamente, fornecendo melhores produtos e melhores serviços à sociedade do que em qualquer outro lugar, visando melhorar o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas, e assim criar uma sociedade com alta cultura em todos os países do mundo.

4. Credo da Empresa e Sete Princípios

Como funcionários do Grupo Panasonic, o “Credo da Empresa” e os “Sete Princípios (princípios que devemos seguir)” estipulam como deve ser nossa postura ao conduzir o trabalho diário.

• **Credo da Empresa:** *O progresso e o desenvolvimento só serão alcançados através da conjugação de esforços e cooperação de cada funcionário da nossa companhia. Unidos num mesmo princípio, nos comprometemos a cumprir nossos deveres corporativos com dedicação, empenho e integridade.*

A fim de contribuir para o desenvolvimento da sociedade através de nossos negócios, é essencial que todos cooperem uns com os outros e trabalhem juntos com sinceridade para desempenhar as funções diárias. Somente quando cada organização estabelecer objetivos elevados e seus membros as compreenderem plenamente, se apropriando delas, e somente quando for realizado o trabalho em equipe baseado na confiança mútua, é que os objetivos da organização e, portanto, o desenvolvimento da sociedade será alcançado.

• **Contribuição à Sociedade:** *Caminharemos em todos os momentos, de acordo com o Objetivo Básico da Administração, cumprindo fielmente nossas responsabilidades como industriais, junto às comunidades em que operamos.*

Nossa missão é contribuir, através de nossos negócios, para o desenvolvimento e a prosperidade em todo o mundo, assim como para a harmonia com o meio ambiente global, a fim de construir uma sociedade ideal. Estando sempre consciente disso, devemos desenvolver nossas funções diariamente comprometidos em alcançar qualidade, custo e serviços sem igual.

• **Justiça e Honestidade:** *Seremos justos e honestos em nossos negócios e em nossa conduta pessoal, não importando quão talentosos e cultos possamos ser, pois, sem integridade pessoal não conseguiremos obter o respeito alheio e nem o nosso próprio.*

Devemos respeitar as normas e as regras da sociedade, mas também devemos conduzir nossas atividades de maneira justa e imparcial, livre de qualquer interesse pessoal. É importante agir sempre com integridade e honestidade. Mesmo que tenha muito conhecimento, ou em outras palavras, seja muito talentosa, uma pessoa sem o ideal mencionado não estará qualificada para ser um membro do Grupo Panasonic.

• **Cooperação e Espírito de Equipe:** *Uniremos nossas habilidades para atingir nossos objetivos comuns, não importando quão talentosos sejamos como indivíduos, pois sem cooperação e espírito de equipe seremos uma empresa apenas no nome.*

Somos capazes de obter maiores resultados através do esforço conjunto de todos e ao

fortalecer o trabalho em equipe. É importante que trabalhemos unidos, aproveitando a diversidade de opiniões e personalidades. Se isso não for possível, por mais talentoso que seja nosso pessoal, nunca conseguiremos demonstrar todo nosso potencial como uma organização.

• **Aprimoramento Contínuo**: *Somente através do nosso esforço contínuo poderemos cumprir o Objetivo Básico da Administração e contribuir para a concretização de uma paz e prosperidade duradouras.*

Para cumprir nossa missão, devemos nos empenhar ao máximo superando dificuldades e continuar progredindo. Independentemente da função, devemos sempre aprender e pensar com seriedade, sem medir esforços para nos empenhar, para que surjam novas ideias e haja um progresso ainda maior.

Cortesia e Humildade: *Seremos sempre cordiais e modestos, respeitando os direitos e as necessidades dos outros, a fim de fortalecer relações sociais saudáveis e melhorar a qualidade de vida em nossa comunidade.*

Devemos prezar pelos bons modos, desempenhando nossas funções com o sentimento de humildade. É importante sempre tratar o próximo com respeito e não agir com arrogância, tentando manter uma postura autocrítica.

• **Adaptação**: *Vamos adaptar continuamente nosso pensamento e nosso comportamento para acompanhar as constantes mudanças ao redor, cuidando para agir em harmonia com a natureza e assegurar o progresso e o êxito de nossos objetivos.*

Devemos nos manter atualizados e nos adaptar constantemente às mudanças e à evolução da sociedade. Para tanto, o importante é não enxergar apenas um dos aspectos do que está acontecendo, mas compreender o contexto e a essência que está por trás.

Precisamos entender as coisas como elas realmente são, de forma objetiva, e encará-las sem se deixar nos levar pelo interesse próprio ou por falsos pressupostos. Além disso, para nos adaptarmos a uma sociedade que progride e se desenvolve dia após dia, não devemos deixar de direcionar esforços para progredirmos também.

• **Gratidão**: *Seremos gratos por todos os benefícios que recebermos e confiantes de que esta atitude será uma fonte inesgotável de alegria e vitalidade, capacitando-nos para superar quaisquer obstáculos que encontrarmos.*

Nosso trabalho e nossa vida diária são possíveis graças aos colegas, parceiros, familiares e a comunidade em geral. É importante sempre retribuir o apoio e a assistência que recebemos com um sentimento de “gratidão”.

A gratidão mútua e o desejo de retribuir ao próximo é o que nos contribui para o desenvolvimento da sociedade e nos dá imensa alegria, força e coragem para superar qualquer dificuldade.

5. Filosofia Básica da Administração do Grupo Panasonic

A Filosofia Básica da Administração do Grupo Panasonic é definida, incluindo a implementação associada aos seus conceitos, sendo centralizada no Objetivo Básico da Administração, no Credo da Empresa e nos Sete Princípios. O ex-presidente, Arataro Takahashi, que foi o braço direito do fundador e auxiliou a empresa desde o período anterior à Segunda Guerra Mundial até a fase de expansão posterior, explicou sobre a implementação da Filosofia Básica da Administração da seguinte forma:

Em meio a uma forte concorrência, devemos ser inigualáveis em nosso trabalho. Se oferecermos produtos que os consumidores sintam prazer em utilizar, então certamente seremos recompensados. Mas se não conseguirmos esse retorno, isso será a prova de que nosso trabalho não está sendo digno disso. Portanto, devemos analisar a fundo e encontrar uma solução.

Nosso intuito não é a busca por lucros e nem fazer com que a empresa cresça, mas ser inigualáveis em nosso trabalho, para que sejamos aceitos pelo olhar crítico dos consumidores. Se criarmos produtos que enriqueçam a vida das pessoas e melhorem os estilos de vida, certamente seremos recompensados.

Se não recebermos essa recompensa, quer dizer que estamos fazendo algo errado, e é isso que dá origem a várias reformas. É um erro culpar os outros dizendo que o setor está em baixa ou que há uma confusão no mercado porque os concorrentes estão fazendo dumping.

Como essas palavras indicam, devemos continuar inovando e melhorando incessantemente em busca de uma sociedade ideal, e contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Para tanto, temos que ser inigualáveis em termos de qualidade, custo e serviços, trabalhando para sermos escolhidos pelos clientes.

Se nossos produtos não forem comprados, não estaremos contribuindo para o desenvolvimento da sociedade e, conseqüentemente, não estaremos cumprindo nosso dever como empresa. Nesse caso, não é aceitável a simples ideia de reduzir os preços para aumentar as vendas. Antes de tudo, o importante é racionalizar os custos primeiro, melhorar a qualidade e o desempenho, e se empenhar ao máximo na prestação de serviços.

Em outras palavras, desde que a Filosofia Básica da Administração seja seguida, custos elevados, má qualidade e desempenho não serão aceitos e deixados de lado, e devemos nos esforçar para a racionalização e melhoria da situação.

É claro que não é fácil racionalizar os custos e melhorar a qualidade e o desempenho, mas se houver a determinação de seguir e implementar à risca a Filosofia Básica da Administração, certamente surgirão novas ideias e conseguiremos seguir perseverantes no caminho certo para o progresso.

Além disso, precisamos reconhecer que não importa o quanto nossos negócios se expandam e a organização cresça, pois nossa origem e essência serão as mesmas de uma loja individual, cujo negócio existe graças aos clientes.

Em 1935, quando a Matsushita Electric estava em transição para se tornar uma sociedade anônima, no Regulamento Interno Básico estabelecido na ocasião pelo fundador, temos o seguinte trecho:

Não importa o quão grande a Matsushita Electric possa se tornar no futuro, pois devemos sempre lembrar que somos um simples comerciante, cientes de somos apenas seus funcionários, e que devemos conduzir nossos negócios com qualidade e humildade.

O fundador declarou ainda três requisitos fundamentais para ser um comerciante:

- Compreender qual o significado do negócio.
- Saber o que se passa na mente do cliente.
- Ser sempre humilde com os outros.

Estar ciente do significado da existência de nossos negócios; estar atento, mais do que ninguém, no pensamento dos clientes; e nunca esquecer o sentimento de humildade e gratidão. Essa é a postura exigida para cada um de nós.

6. Implementação da Filosofia Básica da Administração

A Filosofia Básica da Administração só poderá ser incorporada ao ser colocada em prática. O ex-presidente, Arataro Takahashi, dizia que “isso é algo que não tem nenhuma utilidade se estiver somente dentro da cabeça”. Para que sejam estabelecidas como um fundamento inabalável, é preciso estar disposto a colocá-las em prática e sabê-las de cor. O próprio ex-presidente reergueu e expandiu várias empresas do grupo dessa forma.

Esta seção explica os pontos-chave que devem ser entendidos como um pré-requisito para a implementação da Política Básica de Gestão.

(1) Vislumbrar o futuro a ser alcançado e buscar valores essenciais para os clientes

Nosso objetivo é construir uma sociedade ideal, próspera tanto material quanto espiritualmente. O mesmo vale para negócios individuais, com cada um imaginando seu próprio futuro ideal e se empenhando para alcançá-lo.

O futuro ideal aqui citado não é uma extensão do status quo, nem é algo idealizado apenas pela própria perspectiva. Devemos pensar como a vida das pessoas, a sociedade e o meio ambiente global deve ser no futuro, para que nossos filhos e netos possam ter uma vida mais próspera, tanto material como espiritualmente. Precisamos vislumbrar o futuro a ser alcançado, colocando as pessoas no centro.

A partir desta perspectiva, devemos pensar como nosso negócio pode ser útil, como mudar e melhorar a competitividade a fim de sermos úteis de uma maneira inigualável, e em quais medidas podemos tomar para garantir que isso aconteça.

A busca de valores essenciais para os clientes é necessária para a construção de um futuro ideal através dos produtos e serviços concretos de nossa própria empresa. Buscar valores essenciais para os clientes não se trata da busca pelo desempenho ou qualidade excessivos. Também não se trata de fazer exatamente o que o cliente nos manda. Trata-se de estar realmente ao lado de nossos clientes, compreender a natureza de suas dificuldades e seus problemas, pensando no futuro e concretizando o que realmente os ajudará.

É necessário ouvir atentamente nossos atuais clientes e melhorar nossos produtos do ponto de vista deles. Por outro lado, estar realmente ao lado de nossos clientes significa pensar em como podemos mudar o estilo de vida e a sociedade no futuro, assumindo sem

temor o desafio de fazer com que isso se concretize.

Muitas das empresas do Grupo Panasonic se expandiram através desse conceito. Por exemplo, nosso negócio de motores. Na década de 1930, o fundador iniciou o negócio de motores porque imaginou um futuro em que uma média de dez motores seria usada em cada domicílio. Na mesma época, também estabeleceu o objetivo de reduzir o preço convencional de rádios pela metade, para que mais casas pudessem comprá-los, vislumbrando um meio para que as pessoas tivessem mais acesso a informações.

O caminho para o futuro a ser alcançado é longo e árduo. De fato, o negócio de motores, iniciado do zero, estava indo tão mal que muitas pessoas da empresa achavam que a fábrica deveria ser fechada.

Entretanto, o ex-presidente, Arataro Takahashi, explicou a todos os funcionários envolvidos no negócio para que colocassem em prática a Filosofia Básica da Administração, ou seja, buscassem qualidade, custo e serviços sem igual. Assim, o pessoal da produção, engenharia e vendas se empenhou incansavelmente. O resultado foi um aumento tão grande na produção, quase impossível de acompanhar. Levamos cerca de 20 anos para chegar até esse ponto, mas a expansão do negócio de motores contribuiu significativamente para a posterior expansão do nosso negócio de eletrodomésticos.

Dessa forma, devemos vislumbrar o futuro a ser alcançado em cada um de nossos negócios, e buscar os valores essenciais para os clientes.

(2) Colocar em prática a justiça social, a coexistência e a prosperidade mútua

Na condução de nossos negócios, utilizamos os recursos que nos são confiados pela sociedade, assim, devemos utilizá-los corretamente em prol desta e cumprir plenamente nossas responsabilidades com as partes envolvidas.

Além de não violar leis e regulamentos, bem como a moral social, devemos sempre pensar naquilo que é correto para a sociedade, adquirindo e colocando em prática o conhecimento correto. Nosso fundador captou e enfatizou a importância da expressão “justiça social”. Tendo como premissa proteger a saúde física e mental dos funcionários, nosso compromisso com a “justiça social” é o de contribuir incansavelmente para o verdadeiro desenvolvimento da sociedade, da indústria e dos parceiros comerciais.

Além disso, também temos uma relação particularmente estreita com fornecedores,

sócios, empresas de recursos humanos e revendedores, dessa forma, devemos pensar e implementar os ideais que visam a prosperidade e o desenvolvimento de forma mútua.

Como parceiros em busca do desenvolvimento da sociedade, a comunicação franca e a compreensão mútua com as partes envolvidas são essenciais, bem como se alertar mutuamente sobre melhorias nos produtos, na tecnologia e no trabalho. Dessa forma, cada um de nós pode desempenhar um papel maior na sociedade, cooperando entre si por meio da própria iniciativa, mas também nos aprimorando uns com os outros ao demonstrar a nossa força coletiva. Esse é o conceito básico do Grupo Panasonic sobre a coexistência e a prosperidade mútua.

(3) Eliminar o desperdício, a estagnação e o retrabalho

Conforme nosso conceito em relação aos lucros, descrito na seção 1 “A missão de uma empresa”, as perdas devem ser consideradas como um “erro”. Contudo, não importa quanto lucro uma empresa está obtendo com os negócios, pois se houver muito desperdício e estagnação, ela estará simplesmente perdendo a oportunidade de gerar maiores lucros. Consequentemente, estaria deixando de ganhar o dinheiro que poderia retornar aos funcionários, aos acionistas e à sociedade, ou para contribuir com um maior número de clientes e com o futuro da sociedade, o que realmente seria um “erro”.

Assim, é óbvio que as perdas são um erro, porém, mais do que isso, o próprio fato de haver desperdício, estagnação e retrabalho nos negócios deve ser considerado um “erro”. Independentemente de quão pequeno seja o trabalho de cada indivíduo, todos existem para o benefício das pessoas na sociedade e estão sempre ligados ao seu desenvolvimento.

Através dessa perspectiva, não deve haver espaço para o desperdício em nossas atividades comerciais, e cada um de nós deve estar ciente de cada segundo desperdiçado, implementando melhorias para que isso não ocorra. Portanto, devemos sempre nos empenhar ao máximo em nossas funções, mesmo que estejamos lidando com um único parafuso ou uma única folha de papel, pois temos que entender que nosso trabalho deve levar ao desenvolvimento da sociedade.

É claro que a maneira como trabalhamos muda conforme a época, mas devemos sempre contribuir com a sociedade aumentando a velocidade dos serviços e fortalecendo a competitividade no local de trabalho, eliminando totalmente o desperdício, a estagnação e o retrabalho.

(4) Responder às mudanças na sociedade

A sociedade está em constante mudança, num ritmo cada vez mais acelerado. Em meio a essas mudanças, algumas coisas diminuem e desaparecem, enquanto outras surgem, mas no geral, podemos dizer que a sociedade está em constante evolução e desenvolvimento.

Nos últimos anos, muitas questões sociais surgiram como reação negativa ao desenvolvimento, tais como os problemas ambientais globais. Porém, se olharmos para estas questões como algo a ser resolvido, algo a ser melhorado, e como um novo caminho a ser seguido, poderemos dizer que nossa sociedade está em constante mudança e desenvolvimento. O fundador acreditava que tudo no mundo está sujeito ao princípio de “crescimento e desenvolvimento”.

Em cada um de nossos negócios, temos como objetivo visualizar o futuro a ser alcançado, prevendo o futuro de nossos clientes e fornecendo produtos e serviços que sejam verdadeiramente úteis para eles, visando uma sociedade ideal que seja próspera tanto materialmente, como, espiritualmente. Nesse processo, enfrentaremos mudanças que podem ser tanto uma oportunidade quanto uma ameaça para nós.

Diante de tais mudanças ou de seus indícios, o importante é não ter uma visão superficial do que está acontecendo, mas primeiro encarar de forma direta e objetiva, compreendendo como realmente é, e depois entender o seu contexto. E para enfrentar as mudanças, às vezes temos que pensar em parar de fazer as coisas do jeito que sempre fizemos, mesmo que tenham funcionado bem até o momento.

Devemos ter a coragem de descartar o que for preciso, e começar cada dia com uma nova atitude e uma nova maneira de fazer as coisas, “dia após dia”. É com essa atitude que devemos manter o interesse nas mudanças da sociedade e continuar enfrentando desafios sempre com entusiasmo.

7. A importância dos clientes

Todos os nossos negócios são mantidos graças à escolha e à compra de nossos produtos e serviços por parte dos clientes. Isso é válido quer seja apenas um produto vendido ou para um serviço pago para ser prestado regularmente.

Portanto, é natural fazer negócios pensando sempre do ponto de vista de nossos valiosos clientes, prestando serviços com sinceridade e respondendo pronta e adequadamente a quaisquer problemas que possam surgir.

Essa atitude, que ao ser implementada com mais afinco do que os outros, fará com que conquistemos a confiança dos clientes e irá assegurar a sua preferência. Além disso, se muitos clientes disserem que “estão felizes por ter escolhido a Panasonic” e tais comentários se espalhem, então nosso negócio poderá crescer e se desenvolver.

O fundador deixou muitas palavras sobre a atitude da empresa em relação aos negócios. Entre elas, temos o conceito sobre “a importância dos clientes”, explicada da seguinte forma:

- O valor de nossa existência está em fazer nossos clientes felizes.

Vender um produto a um cliente não é apenas convencê-lo sobre o valor do produto, mas trata-se também de fazê-lo se sentir feliz e seguro. Essa alegria possui um enorme valor. Portanto, temos que pensar bem sobre a forma como nos comunicamos e prestamos os serviços. Assim, trabalhando dessa forma, nós também seremos capazes de sentir prazer além do lucro.

- Tornar-se o empresário do cliente

Ao fazer negócios, não preciso explicar o quanto é importante examinar bem os produtos e vendê-los com confiança. Porém, uma das coisas mais importantes que devemos ter em mente ao fazer isso, é de nos colocar no lugar do cliente, e examinar os produtos como se você fosse o seu empresário. Se você se colocar como tal, conseguirá examinar o produto estando ciente das necessidades do cliente, e saber o que ou quanto ele precisa. Assim, será mais fácil de considerar sobre aquilo que irá beneficiá-lo.

- Haverá crescimento através do sentimento de preocupação pelo cliente.

A alegria de receber elogios de um cliente por um produto que você trabalhou duro para produzir é ainda maior do que a alegria dele ter sido comprado. Não importa o quão grande for a empresa, o importante é que cada funcionário ouça as necessidades dos clientes com humildade. Ao fazer isso, ganhamos ainda mais a preferência de nossos clientes, que por sua vez comentam com os outros e, dessa forma, faz a empresa crescer.

- Uma empresa que trata mal seus clientes irá entrar em colapso.

Vamos supor que existam duas lojas que sirvam massas pelo mesmo preço. Uma trata bem os clientes, e a outra, de forma fria. A loja que vai atrair mais clientes será aquela que

trata bem os clientes. Não importa o quão grande se torne a Matsushita Eletric, pois seu verdadeiro caráter deverá ser o mesmo da loja de massas que trata bem os clientes, do exemplo que citei agora. Se estivermos orgulhosos simplesmente pelo número de pessoas ou pela quantidade de vendas, sendo descuidados com a maneira como os clientes são tratados, a empresa logo entrará em colapso.

Não importa quão grande se torne nossa empresa e quão complexa seja sua organização, cada um de nós deve ter em mente a importância de cuidar de nossos clientes ao desempenhar as funções diárias. E se os negócios não estiverem crescendo, isso se deve por não estarem sendo operados de forma verdadeiramente orientada ao cliente. Se houver algo errado que impeça de ganhar a confiança total dos clientes, isso deve ser investigado e sua causa sanada imediatamente.

8. Gestão responsável autônoma

No Grupo Panasonic, a gestão não é uma responsabilidade exclusiva dos gestores. Cada um dos funcionários deve ter a consciência de que possui a responsabilidade tanto pelo seu próprio trabalho quanto pela sua gestão, devendo desempenhar as suas funções seguindo a política da empresa. Esse é o conceito básico da gestão responsável autônoma.

Em qualquer organização, mesmo que os princípios e políticas superiores sejam levados em consideração, cada um precisa trabalhar com a consciência de como se fosse o seu próprio negócio, tomando a iniciativa para implementar melhorias. A gestão responsável autônoma, além de ser um dos princípios da gestão do Grupo Panasonic, também faz parte da cultura de recursos humanos.

Como sendo a chave para assegurar uma gestão responsável autônoma nos negócios, o fundador explicou que “antes de tudo, o próprio gestor deve ter um forte senso pela sua missão e possuir uma filosofia básica da administração, que devem ser passados e absorvidos pelos funcionários” e que “os gestores não devem temer de delegar tarefas a seus funcionários, garantindo-lhes que possam desempenhar suas funções pela própria iniciativa, responsabilidade e autoridade”.

Quando uma pessoa percebe o que deve fazer, estando ciente de sua importância, encontra uma grande motivação que faz gerar muitas ideias. Portanto, quando o superior atribui uma função ao seu pessoal, deve se preocupar para que haja essa motivação. Isso permitirá que cada um sinta realização pelo seu trabalho, resultando em alegria e

felicidade. Esse é o conceito subjacente da gestão responsável autônoma.

O fundador usou o termo “funcionário empreendedor” para descrever como os funcionários deveriam encarar o trabalho, fazendo com que adotassem a mentalidade de “cada um ser o protagonista e o proprietário de uma empresa independente” ao desempenhar suas funções, enxergar as coisas e tomar decisões.

Ao introduzir a ideia do funcionário empreendedor, é essencial que cada um tenha esse senso de responsabilidade ao executar suas funções, tendo como missão alcançar maiores resultados e se empenhar plenamente para criar novos meios e métodos, implementando-os corajosamente.

Morimasa Ogawa, que foi responsável pelo negócio de fornos micro-ondas, desde o estabelecimento da divisão até transformá-la em um negócio global, atuando mais tarde como presidente da Matsushita Housing Equipment, referia-se a esse senso de responsabilidade como “senso independente de responsabilidade”. Cada um de nós deve ter esse senso independente de responsabilidade ao introduzir a ideia do funcionário empreendedor.

O fundador, ao explicar o conceito do funcionário empreendedor aos novatos, comparou uma entidade empresarial independente a um restaurante, dizendo a eles que deveriam ter a mentalidade e a motivação como se fossem um proprietário empenhado, que pergunta todos os dias aos clientes se a comida está gostosa e faz melhorias baseado nas respostas.

Mesmo fazendo parte de uma grande organização, não basta apenas fazer o trabalho que lhe foi atribuído, seguindo os padrões e procedimentos estabelecidos. É essencial que cada um de nós pense em como melhorar e implemente melhorias continuamente.

Em uma sociedade em constante mudança e desenvolvimento, acabaremos perdendo a preferência de nossos clientes se trabalharmos apenas a partir de nossas próprias perspectivas. Devemos ter em mente de que “a melhoria de hoje já não será uma melhoria amanhã, sendo necessário criar uma melhoria conforme a situação do dia seguinte”, almejando, assim, melhorar cada vez mais.

O conceito de gestão responsável autônoma foi concretizado quando o “sistema divisional” foi introduzido em 1933. Esse sistema é uma estrutura organizacional independente na qual a empresa inteira é dividida em divisões de negócios para cada

produto, sendo cada uma responsável por tudo, desde o desenvolvimento, a produção e as vendas, até a gestão de lucros e perdas. As divisões de negócios foram obrigadas a assumir a responsabilidade por sua própria gestão, o que levou ao crescimento dos diretores e funcionários. Assim, foi criado o atual Grupo Panasonic.

9. Gestão participativa através da sabedoria coletiva

No Grupo Panasonic, acreditamos que cada funcionário deve ser responsável por seu próprio trabalho, garantindo, assim, a plena implementação da gestão responsável autônoma. A introdução da ideia do funcionário empreendedor enfatiza o desenvolvimento de uma mentalidade responsável, através da gestão de seu próprio trabalho, bem como a importância de aproveitar a sabedoria coletiva na gestão. Como certa vez disse o fundador: “a melhor gestão é aquela baseada na sabedoria coletiva”.

Encarar o trabalho com um senso independente de responsabilidade é essencial para que a ideia do funcionário empreendedor seja implementada, e para que cada um consiga se aprimorar continuamente, visando um trabalho que seja inigualável. Entretanto, por mais capaz que uma pessoa seja, há um limite para a sabedoria de uma pessoa. Uma gestão autodidata pode funcionar por um determinado tempo, mas eventualmente a autossatisfação resultará em efeitos negativos e não irá durar.

Em vez disso, reunir uma ampla sabedoria e tomar decisões de alta qualidade com rapidez resultará na contínua contribuição à sociedade, não ficando para trás de ninguém.

Para se reunir a sabedoria coletiva, o importante é que o superior colabore com o seu pessoal, para aproveitar ao máximo o potencial de cada um. Para o máximo desempenho dos talentos de todos, o superior deve confiar em seu pessoal, delegando responsabilidade e autoridade o tanto quanto for possível, orientando de forma apropriada e contínua, além de encorajar cada um para ser criativo em suas funções.

O superior deve escutar com seriedade as sugestões e propostas de seu pessoal, fazendo o possível para adotá-las. No entanto, se não puder adotar uma sugestão, o motivo deve ser bem explicado para que não se perca a motivação e a autonomia, possibilitando que a participação seja ainda maior.

Para que a política da empresa ou da organização seja bem introduzida, o superior deve comunicá-la ao seu pessoal “de cima para baixo”. Porém, se o superior apenas der instruções e o seu pessoal apenas as seguirem, não haverá crescimento. Além disso, é

imprescindível ter uma cultura na qual os subordinados possam dizer o que deve ser dito ao seu superior, ou seja, “de baixo para cima”, através da gestão participativa que reúne a sabedoria coletiva.

Mesmo que sejam funcionários recém-contratados, cada um deles é como o protagonista e o gestor de uma empresa independente, devendo possuir a atitude de um funcionário empreendedor. Assim, espera-se que os subordinados participem ativamente na gestão da empresa, por exemplo, dando sugestões do que acreditam que deva ser melhorado.

Também é importante reunir diversas opiniões e insights. Precisamos encarar nosso trabalho através de perspectivas e conceitos diversificados, para que possamos continuar sendo escolhidos por clientes de um mercado global composto por sociedades que evoluem e se desenvolvem a um ritmo acelerado. A diversidade de personalidades é o que cria uma diversidade de opiniões e insights. Por isso, é essencial aceitar e respeitar a individualidade de cada um.

Aproveitando a diversidade de personalidades, reunirá a sabedoria para que a organização possa continuar evoluindo. Em outras palavras, a diversidade é a chave para fortalecer a competitividade. A fim de aproveitar a diversidade, o superior deve eliminar barreiras, de acordo com a personalidade de cada um, e ajudar a proporcionar oportunidades para se enfrentar desafios.

Para que a comunicação “de baixo para cima” e a diversidade sejam aproveitadas na organização, devemos visar um ambiente onde cada um possa sentir que sempre pode dizer aquilo que precisa ser dito. Será possível reunir a sabedoria coletiva, somente quando questões forem compartilhadas independentemente do cargo, quando a forma ideal e o caminho a ser seguido forem intensamente discutidos e quando tanto o superior como seu pessoal trocarem opiniões corretamente sem seguir às cegas as ordens e a política da organização superior.

O pré-requisito para reunir a sabedoria coletiva é que tanto o superior como seu pessoal encarem as coisas de forma objetiva, como realmente são, e sem interesse pessoal ou falsos pressupostos. Em outras palavras, o importante é trabalhar com uma “mente aberta”.

Para que os clientes nos escolham, vamos dar as mãos para fornecer qualidade, preços e serviços sem igual, implementando uma gestão participativa baseada na genuína

sabedoria coletiva em todas as divisões do Grupo Panasonic.

10. Formar recursos humanos e aproveitar seu potencial ao máximo

(1) A abordagem do Grupo Panasonic em relação ao seu pessoal

O potencial total da empresa é a força combinada de todos os indivíduos. Portanto, a fim de aumentar o potencial total, cada um deve identificar o que é necessário no seu trabalho, tomando a iniciativa de implementar melhorias constantes para demonstrar o seu melhor desempenho.

Somente quando os objetivos de cada funcionário estiverem alinhados com a direção seguida pela empresa, e quando os objetivos da empresa forem uma extensão dos objetivos individuais, os esforços de cada um serão combinados e, como uma organização, seremos capazes de fazer um trabalho inigualável, fazendo com que os clientes nos escolham.

Para tanto, o superior deve compreender a personalidade e as qualidades de cada um de seus funcionários, e garantir que seus pontos fortes sejam demonstrados, fazendo com que se sintam recompensados pela sua competência. Ao mesmo tempo, espera-se que acreditem em seu próprio potencial e continuem a melhorar a si mesmos.

Em outras palavras, cada um de nós, funcionários, somos responsáveis pelo crescimento do Grupo Panasonic. A capacidade do Grupo Panasonic de continuar a contribuir para o desenvolvimento da sociedade no futuro depende da atitude e da conduta de cada um de nós.

Nesse contexto, a base de nossa gestão é formar e aproveitar ao máximo o potencial dos preciosos recursos humanos que a sociedade nos confiou. Conforme as palavras do fundador: “negócios são pessoas”.

“Negócios são pessoas”: qualquer negócio só irá crescer com as pessoas certas. Não importa quão distinta seja a história ou a tradição de uma empresa, se não for possível encontrar pessoas capazes de levar adiante essa tradição, isso acabará levando ao seu declínio. A organização e os métodos de gestão sem dúvida são muito importantes, mas são as pessoas que dão vida a empresa. (...) Assim, a gestão empresarial, antes de mais nada, deve buscar e formar recursos humanos.

(2) Autodesenvolvimento

Como membros do Grupo Panasonic, devemos tomar decisões sobre os valores corretos, baseados na Filosofia Básica da Administração, sempre com a “mente aberta”, aprimorando nossas capacidades através da prática diária rigorosa e uma humilde reflexão de nossas experiências.

Em particular, os “Sete Princípios (princípios a serem seguidos)” são as diretrizes para o autodesenvolvimento como membro do Grupo Panasonic e, ao mesmo tempo, são as diretrizes para uma vida melhor como um industrial que aspira a contribuir para o desenvolvimento da sociedade. O ex-presidente, Arataro Takahashi, explicou o significado da prática dos Sete Princípios da seguinte forma:

Os “Sete Princípios” são os princípios por trás de nossa Filosofia Básica da Administração. Por exemplo, o conteúdo da “Contribuição para a Sociedade” é o próprio Objetivo Básico de Administração, e colocá-lo em prática de forma concreta significa realizar um trabalho que é incomparável em termos de qualidade, custo e serviços, e que será escolhido pelos clientes. Com esse entendimento, devemos refletir constantemente se os produtos que fabricamos realmente contribuem para a sociedade e se nosso modo de fabricação é apropriado. Essas reflexões e considerações são repetidas diariamente, e através de seu acúmulo, são gerados a originalidade e a engenhosidade, fazendo com que a política básica se concretize em nosso trabalho. Portanto, sem uma política básica clara, é impossível formar recursos humanos.

A empresa tem o dever de treinar seu pessoal de forma adequada e oportuna. Por outro lado, cada um de nós também deve possuir o desejo de melhorar a si próprio e continuar se esforçando para nos tornarmos naquilo que gostaríamos de ser.

(3) O conceito sobre a formação de recursos humanos

Nosso fundador posicionou a formação de recursos humanos no Grupo Panasonic como: “desenvolver pessoas antes de desenvolver produtos”. Ele acreditava que, para criar um bom produto, primeiro precisamos desenvolver as pessoas certas para isso.

Mas como desenvolver pessoas e aproveitar ao máximo seu potencial? A ideia básica é formar um time que tenha uma boa compreensão da Filosofia Básica da Administração, que leve seu trabalho a sério e reflita com humildade sobre seu trabalho, além de se esforçar para melhorar a cada dia.

A chave para a formação de recursos humanos é confiar o trabalho aos subordinados sem hesitação. Isso também faz parte da essência da “gestão responsável autônoma”. O local de formação de recursos humanos é no ambiente de trabalho, e para que desenvolvam a capacidade de aprimorar seu trabalho, é preciso aprender trabalhando, pensando e agindo de forma independente.

Confiar o trabalho aos subordinados não significa deixar tudo por conta deles. O superior precisa estar ciente de que, em última instância, a responsabilidade será sua, mas também precisa encorajar seu pessoal a continuar a pensar e melhorar por iniciativa própria. É importante que não ensinem tudo aos subordinados, mas se comuniquem com eles para que pensem, estejam conscientes e assimilem as lições aprendidas.

Por vezes, pensando no bem da própria pessoa, devemos ser duros, mas o que importa é tratar todos os subordinados com sinceridade e afeto, para que eles possam confiar em seu superior e sintam-se seguros em trabalhar para seu próprio crescimento.

Ao cumprir suas responsabilidades, delegando um olhar vigilante ao seu pessoal, o superior também deve liderar pensando profundamente nos riscos futuros que podem surgir. Também há coisas que os subordinados podem ensinar, e isso levar ao crescimento do próprio superior.

Um exemplo prático foi o episódio na ocasião do estabelecimento da fábrica Saga. No início dos anos 60, quando estava encarregado de estabelecer a fábrica de baterias secas para a Matsushita Electric em Kyushu, na província de Saga, o ex-presidente, Arataro Takahashi, selecionou dois jovens de cerca de 30 anos de idade, que não tinham experiência na construção de uma fábrica, e os encarregou de tudo, desde a construção do novo prédio e das instalações da fábrica até o início da produção.

Takahashi não impôs nenhuma condição detalhada sobre o projeto, dando apenas a ideia básica e instruções rigorosas para que os custos das obras do edifício fossem reduzidos pela metade em relação à proposta original. Os dois batalharam para isso e, com muita engenhosidade, conseguiram construir a fábrica por um valor menor do que o orçamento original. E assim, ambos continuaram a contribuir para a gestão da empresa, criando fábricas no exterior e gerenciando empresas do grupo.

Formar pessoas é uma das tarefas mais importantes de um gestor. O Grupo Panasonic tem como objetivo, continuar contribuindo para o desenvolvimento da sociedade e em prol

de uma sociedade ideal. Em meio a esses ideais e objetivos a longo prazo, o período que cada um de nós está envolvido no projeto pode ser considerado efêmero. Portanto, da perspectiva de manter o negócio de forma contínua, o superior deve formar o pessoal que será responsável pela próxima geração.

O superior tem a responsabilidade de fazer com que seus subordinados o superem. Considerando o ritmo em que a sociedade evolui atualmente, é improvável que as abordagens convencionais funcionem para a próxima geração. Desta forma, os subordinados precisam ser capazes de saber lidar com os desafios do momento de forma flexível, ao assumir uma posição que exige responsabilidade.

Nossos colegas que trabalharam na Panasonic antes de nós nos deixaram muitos ensinamentos sobre como desenvolver pessoas e aproveitar ao máximo o seu potencial. Esperamos que isso seja aplicado na formação de recursos humanos e no crescimento do próprio pessoal.