

A Filosofia Básica da Administração do Grupo Panasonic

Introdução: De volta à Filosofia Básica da Administração

Como membro do Grupo Panasonic, qual é a sua compreensão da nossa filosofia de gestão? “Esse é o “Objetivo Básico da Administração”, o “Credo da Companhia” e os “Sete Princípios”, certo?” “É acerca do propósito do negócio ser contribuir para a sociedade.” Talvez o seu entendimento apenas chegou até aqui.

Desde que me tornei CEO do Grupo da Panasonic—na verdade, com base na minha experiência de gestão anterior, em uma ampla gama de negócios desafiadores—senti uma forte sensação de crise. Acredito que a razão pela qual a Panasonic perdeu a sua força anterior e não conseguiu crescer, e que alguns dos seus negócios se encontraram em uma situação extremamente difícil, foi porque muitos dos seus funcionários não tinham uma compreensão correta e firme da Filosofia Básica da Administração da Panasonic.

Queremos que cada um de vocês maximize e demonstre as suas habilidades e capacidades, identifique claramente o seu estado final ideal, compartilhe opiniões que precisam de ser compartilhadas, tome decisões rápidas e de alta qualidade integrando diferentes opiniões e esteja atento às melhorias necessárias, para que possamos ser incomparáveis na contribuição para os nossos clientes e para a sociedade. Devemos sempre analisar de forma honesta a situação atual, e se ela entrar em conflito com a direção da sociedade, ou se houver um caminho melhor, não hesitaremos em escolher um novo e melhor caminho. Acredito que quando a Panasonic era forte, estava cheia destes locais de trabalho e, na minha opinião, essa era a fonte da sua força.

No Grupo Panasonic, espera-se que cada funcionário aja como seu próprio gerente. Para que a Panasonic recupere o seu brilho, reunimos sabedoria de vários indivíduos, sabedoria que cada um de nós deve manter firmemente como gerentes, na forma deste material de leitura. Espero que todos os funcionários do Grupo Panasonic a consultem de perto e com frequência, e trabalhem com superiores, subordinados, colegas, clientes e parceiros de negócios para colocar a Filosofia Básica da Administração em prática diariamente, de forma a construir uma sociedade ideal com afluência de recursos materiais e espirituais.

Yuki Kusumi, CEO do Grupo
1 de outubro de 2021

1. A Missão da Empresa

Qual a finalidade da existência das empresas? O nosso fundador, Konosuke Matsushita, acreditava que o papel e a missão de uma empresa é satisfazer o desejo das pessoas de viver uma vida de maior abundância.

Por outras palavras, presumia que a missão original de uma empresa era contribuir para o desenvolvimento da sociedade através do fornecimento produtos e serviços de uma qualidade superior, úteis à vida das pessoas, a preços razoáveis, em quantidades adequadas. Acreditava que o dono de uma empresa com tal missão não é a empresa em si, mas a sociedade, e isso expressa-se na frase “uma empresa é uma entidade pública a serviço da sociedade.”

Se se considerar uma empresa como uma entidade pública da sociedade, conclui-se que os recursos administrativos necessários a essa empresa, incluindo pessoal, capital, terrenos e materiais, lhe foram confiados pela sociedade. A empresa deve contribuir para a sociedade, envolvendo-se em atividades que melhor utilizam os recursos que lhe são confiados pela sociedade e, assim, criar mais-valias.

Em geral, há uma ideia de que o objetivo de uma empresa é procurar o lucro. No entanto, o Grupo Panasonic considera o lucro como algo que é dado a uma empresa pela sociedade como recompensa pelas suas contribuições, e quanto maiores as contribuições, maior o lucro. Por outro lado, se uma empresa não está a gerar lucros, não está a cumprir a sua responsabilidade social, ou não tem capacidade para o fazer, devendo, portanto, ser prontamente reformada.

Além disso, uma empresa conduz os seus negócios enquanto mantém relacionamentos com clientes, parceiros de negócios, acionistas, sociedade e várias outras partes interessadas. Como uma empresa é uma entidade pública da sociedade, não é aceitável que ela se desenvolva à custa dos seus acionistas. A única maneira de uma empresa se desenvolver a longo prazo é fazê-lo em conjunto com todos os seus acionistas.

Para que uma empresa cumpra as suas responsabilidades sociais, os colaboradores desempenham um papel importante. Em uma sociedade em constante mudança, é impossível para uma empresa cumprir as suas responsabilidades sociais continuando a criar mais-valia para a sociedade, se os seus funcionários não forem além de cumprir as tarefas que lhes são atribuídas. Todos os indivíduos que trabalham em uma empresa devem melhorar o seu próprio trabalho diariamente, mesmo que apenas ligeiramente. Isto levará à

valorização e desenvolvimento do estilo de vida das pessoas e da sociedade.

2. A Missão do Grupo Panasonic e o que devemos fazer agora

O fundador continuou a refletir sobre a verdadeira missão da empresa e, em 5 de maio de 1932, reuniu todos os seus funcionários para fazer uma poderosa proclamação. O Grupo Panasonic refere-se a esta proclamação *Meichi*, a revelação da nossa missão corporativa.

O fundador afirmou: “A nossa missão como industrialistas é superar a pobreza e trazer riqueza para a sociedade. As empresas apenas poderão prosperar com vista a este fim.” À semelhança da água da torneira no Japão naquela época, que corria livremente das torneiras, o preço das mercadorias estava o mais baixo possível. Por outras palavras, a eliminação da pobreza será alcançada através da produção de um fornecimento inesgotável de bens.

No entanto, a verdadeira intenção do fundador, tal como descrita na sua Filosofia da Água da Torneira, foi expressa pelas seguintes palavras que indicam o objetivo que perseguia: “A felicidade humana pode ser mantida e aprimorada através da riqueza material e espiritual. Somente quando a paz de espírito espiritual é combinada com um fornecimento ilimitado de bens materiais, a verdadeira felicidade pode ser alcançada.”

Para cumprir esta missão, o fundador estabeleceu um plano de 250 anos, composto por dez fases sucessivas de 25 anos, com o objetivo de alcançar uma "terra de paz e prosperidade", ou seja, uma sociedade ideal. Além disso, o plano não deve terminar após os primeiros 250 anos, mas deve ser estendido pelos próximos 250 anos, procurando ideais mais elevados adequados à época em que se enquadram.

Embora a filosofia da água da torneira tenha sido formulada há cerca de 90 anos, o objetivo de alcançar a riqueza material e espiritual é igualmente válida no mundo atual.

Ma verdade, muitas sociedades, especialmente aquelas em nações desenvolvidas, estão repletas de bens materiais, mas tendo em conta a rápida deterioração ambiental e esgotamento dos recursos energéticos, há uma grande preocupação de que os nossos filhos, netos e as gerações vindouras não poderão desfrutar da vida abastada que agora levamos.

Até agora, estivemos envolvidos em negócios principalmente na perspetiva de aumentar a abundância material por meio do fornecimento de bens. No entanto,

isto está longe de ser a sociedade ideal que o nosso fundador imaginou. Ainda assim, agora não podemos voltar ao passado. Devemos mais uma vez imaginar uma sociedade ideal, com abundância material e espiritual, e avançar rumo à sua realização.

Para atingir a nossa sociedade ideal, devemos abordar diretamente as questões sociais à medida que surgem e contribuir para a sua resolução. Destas, no século 21, as questões ambientais globais devem receber a mais alta prioridade.

O Grupo Panasonic estabeleceu a sua própria Carta Ambiental em 1991, adiantando-se às outras empresas, e estamos a lidar com esta questão há muitos anos. No futuro, para ser-mos uma empresa líder no tratamento de questões ambientais, devemos continuar a tomar medidas proativas, de várias perspectivas, incluindo minimizar os danos ao meio ambiente causados pelos nossos produtos e serviços e reduzir a quantidade de energia que usamos nas nossas atividades de produção.

3. O Objetivo Básico da Administração

O objetivo dos negócios do Grupo Panasonic e a sua missão permanecem inalterados desde a proclamação de *Meichi*, e o “Objetivo Básico da Administração” captura essa filosofia de forma concisa. É o princípio que guia todas as nossas atividades de administração e é também a base primordial para determinar o caminho que a empresa deve seguir.

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

Por outras palavras, como industrialistas, perseguiremos essa missão incansavelmente para contribuir com o desenvolvimento da sociedade.

Todos os dias, devemos continuar a lutar pelo progresso, fornecendo à sociedade produtos e serviços incomparáveis para melhorar o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas em todo o mundo.

4. Credo da Companhia e os Sete Princípios

O Credo da Companhia e os Sete Princípios expressam a nossa atitude em relação à forma como conduzimos o nosso trabalho diariamente como

funcionários do Grupo Panasonic.

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

Para contribuir com o desenvolvimento da sociedade por meio dos negócios, é essencial que todos colaborem e trabalhem juntos com sinceridade todos os dias. Somente quando cada organização estabelece os seus próprios objetivos elevados, apenas então os seus membros compreendem estes objetivos plenamente e os tornam seus, dando lugar a trabalho em equipa baseado na confiança mútua, levando a que os objetivos da organização e, em última análise, o desenvolvimento da sociedade podem ser realizados.

• **Contribuição à Sociedade:** *Caminharemos em todos os momentos, de acordo com os objetivos básicos da administração, cumprindo fielmente nossas responsabilidades como industriais, junto às Comunidades em que operamos.*

A nossa missão é contribuir para o desenvolvimento e prosperidade global, bem como a harmonia com o meio ambiente global por meio das nossas atividades comerciais, a fim de realizar uma sociedade ideal. Com esta consciência em mente, devemos nos comprometer a alcançar qualidade, custo e serviço insuperáveis por meio das nossas operações diárias.

• **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 respeito alheio, nem o nosso próprio.*

Devemos observar as normas e regras da sociedade como uma coisa natural, e também devemos conduzir as nossas atividades de maneira justa e imparcial, livre de egoísmo. É importante manter um comportamento baseado na integridade e na justiça. Sem esta mentalidade, mesmo aqueles com grande conhecimento e talento não estão qualificados para serem membros do Grupo Panasonic.

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

Alcançaremos resultados ainda maiores unindo os nossos esforços e reforçando nosso espírito de equipa. É importante utilizar opiniões e personalidades diversas e cooperar em espírito de unidade. Sem isso, não importa o quão talentoso seja o pessoal que reunimos, não conseguiremos demonstrar nossa força como organização.

• **Aprimoramento Contínuo**: *Estaremos constantemente empenhados no aprimoramento de nossa habilidade para contribuir com a Sociedade através de nossas atividades empresariais. Somente através do nosso esforço contínuo poderemos cumprir o objetivo básico da administração e ajudar a concretizar paz e prosperidade duradouras.*

Para cumprir a nossa missão, devemos trabalhar o máximo possível, superar as dificuldades e seguir em frente. Não importa o tipo de trabalho que fazemos, devemos sempre aprender, pensar seriamente e fazer o máximo de esforços práticos com base em um forte senso de paixão, para que uma nova criatividade e engenhosidade possam surgir e trazer mais progresso e melhorias.

• **Cortesia e Humildade**: *Seremos sempre cordiais e modestos, respeitando os direitos e necessidades dos outros, de modo a fortalecer relacionamentos sociais saudáveis e aprimorar a qualidade de vida em nossa Comunidade.*

Devemos honrar a cortesia e ser humildes na nossa abordagem de trabalho. Em nosso dia a dia, é importante que nos esforcemos para tratar a todos com respeito, evitar ser arrogantes e estar dispostos a refletir criticamente sobre nós mesmos.

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

Devemos continuar a compreender e a adaptar-nos corretamente às mudanças e à evolução da sociedade. Para isso, é importante evitar olhar as coisas de uma perspectiva fechada, mas apreender as tendências mais amplas que estão subjacentes ao que está a acontecer, bem como a sua essência.

Devemos encarar as coisas de frente, encarando-as como são e objetivamente, sem cair no egocentrismo e nos preconceitos. Para nos adaptarmos a uma sociedade que está em constante progressão e desenvolvimento, não devemos, de igual forma, deixar de manter os nossos esforços de progressão contínua.

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

O nosso trabalho diário e as nossas vidas contam com o apoio de todas as partes envolvidas, bem como de muitos outros, incluindo os nossos colegas, familiares e pessoas da sociedade em geral. É importante que sempre retribuamos o apoio que recebemos com um sentimento de gratidão.

Contribuir para o progresso social com gratidão mútua e o desejo de retribuir a muitas pessoas que nos ajudaram nos dará alegria sem limites, força e coragem para superar quaisquer dificuldades.

5. A Filosofia Básica da Administração do Grupo Panasonic

A Filosofia Básica da Administração do Grupo Panasonic é definida como a prática de, e a atitude associada com, o “Objetivo Básico da Administração”, o “Credo da Companhia” e os “Sete Princípios”. Arataro Takahashi, ex-presidente da Matsushita Electric, que apoiou o fundador durante os períodos de reconstrução e expansão pré e pós-guerra, afirmou o seguinte acerca da prática da Filosofia Básica da Administração.

Frente à forte concorrência, devemos ser incomparáveis no nosso trabalho. Se nosso trabalho fornecer produtos que os consumidores tenham prazer em usar, iremos certamente ser recompensados. Se, no entanto, não conseguirmos colher essas recompensas, será a prova de que nosso trabalho não está à altura desse padrão. Portanto, devemos analisar e resolver quaisquer problemas que surjam.

Nosso objetivo não é perseguir lucros ou expandir a nossa empresa, mas ser inigualável no nosso trabalho, para que os consumidores nos escolham mesmo após uma análise cuidadosa. Se continuarmos a criar produtos que enriqueçam a vida das pessoas e melhorem o estilo de vida, certamente seremos recompensados.

Se não somos valorizados pelos nossos clientes, algo está fundamentalmente errado. Se entendermos isso, podemos realizar as reformas necessárias. Se dermos desculpas e culpamos os outros, como culpar as más condições de negócios ou a confusão do mercado porque os concorrentes estão a fazer dumping, a nossa administração perderá o rumo.

Como estas palavras indicam, para almejar a sociedade ideal e contribuir para o desenvolvimento da mesma, devemos ser incomparáveis em qualidade, custo e serviço, de forma a cativar-mos a escolha do cliente. Portanto, devemos inovar e melhorar incansavelmente para alcançar esse resultado.

Se os produtos não venderem bem, não estamos a contribuir para o desenvolvimento da sociedade por meio dos nossos produtos, e não podemos dizer que estamos a cumprir o nosso dever como empresa. Nesse caso, não é aceitável simplesmente baixar o preço de venda para vender o produto. É importante trabalhar primeiro para racionalizar custos, melhorar a qualidade e o desempenho e fornecer um serviço sem igual.

Por outras palavras, desde que procedamos de acordo com a Filosofia Básica da Administração, não podemos deixar de resolver problemas como custos elevados e má qualidade e desempenho, e devemos nos esforçar para racionalizar e melhorar a situação.

É claro que não é fácil reduzir custos ou melhorar a qualidade e o desempenho, mas onde há determinação para seguir e praticar a Filosofia Básica da Administração, certamente que será alcançada a inovação e poderemos continuar incansavelmente os esforços adequados para alcançar o progresso.

Devemos também reconhecer que, independentemente de como o nosso negócio se expande e a nossa organização cresce, o nosso negócio tem a mesma origem e essência de uma loja privada: nenhum negócio pode existir sem clientes.

Em 1935, quando a Matsushita Electric estava em transição para uma sociedade anónima, o fundador estabeleceu as Regras Internas Básicas, que em parte afirmavam:

Não importa quão grande a Matsushita Electric possa se tornar no futuro, deve ser mantida uma atitude de humildade. Pense em si mesmo como se estivesse empregado em uma pequena loja. Seja simples, frugal e humilde ao realizar o seu trabalho.

O fundador afirmou ainda os seguintes três requisitos fundamentais para se ser um comerciante.

- Compreender o significado de comércio
- Ler o coração de outros
- Ser totalmente humilde diante dos outros

Cada um de nós deve entender completamente a razão por trás da existência do nosso negócio, ser inigualável na nossa sensibilidade relativamente aos pensamentos dos nossos clientes, e sempre lembrar de ser humilde e grato.

6. Praticando a Filosofia Básica da Administração

A Filosofia Básica da Administração só pode ser internalizada através da sua aplicação. O antigo presidente Arataro Takahashi disse: “Uma compreensão intelectual da Filosofia Básica da Administração é de pouca utilidade. Para estabelecê-la como uma base inabalável, é importante colocá-la em prática e aprendê-la com o seu corpo.” Ele aplicou a filosofia à reforma e crescimento de muitas empresas do grupo.

Esta secção explica os fundamentos que devem ser entendidos como requisitos para a prática da Filosofia Básica da Administração .

(1) Visualize o tipo de futuro que devemos alcançar e procure o valor essencial para o cliente

O nosso objetivo é realizar uma sociedade ideal com riqueza material e espiritual. Isto também se aplica aos nossos negócios individuais, cada um dos quais deve vislumbrar o seu futuro ideal e se esforçar para o alcançar.

O futuro ideal a que nos referimos aqui não é uma extensão da situação atual, nem é algo que estamos a considerar apenas a partir da nossa própria perspectiva. Como devem ser as vidas das pessoas, a sociedade e o ambiente global no futuro, e como podemos garantir que os nossos filhos e netos possam viver uma vida mais rica em termos materiais e espirituais? É necessário vislumbrar o tipo de futuro que devemos realizar, um que coloque as pessoas como o ponto central.

Calculando para trás a partir daí, então, que contribuições deve fazer a sua empresa? Como deve mudar e refinar a sua competitividade para ser inigualável a qualquer concorrente? E que medidas devem ser tomadas para o conseguir? Devemos refletir sobre essas coisas e colocá-las completamente em prática.

Para realizar o futuro ideal por meio dos produtos e serviços específicos do nosso negócio, devemos procurar valores essenciais para incutir aos nossos clientes. O valor essencial para o cliente não é a busca por desempenho ou qualidade excessivos, nem significa simplesmente fazer o que o cliente nos pede. Trata-se de ficar realmente perto dos clientes, analisando a essência dos

seus problemas e do seu futuro, e percebendo o que é realmente útil para eles.

Devemos ouvir atentamente os nossos clientes atuais e melhorar os nossos produtos sob o seu ponto de vista. Ao mesmo tempo, permanecer verdadeiramente próximos dos clientes significa considerar como podemos evoluir os estilos de vida e a sociedade futura para seu benefício e enfrentar com ousadia o desafio de alcançar esta visão.

Muitos negócios do Grupo Panasonic desenvolveram-se de acordo com essa abordagem. Por exemplo, o negócio dos motores. Na década de 1930, o fundador vislumbrou um futuro em que seriam usados uma média de dez motores em cada residência e, com base nessa visão, lançou um negócio de motores. Ao mesmo tempo, estabeleceu a meta de distribuir rádios amplamente pela metade do preço dos modelos convencionais, para facilitar o acesso das pessoas à informação, e conseguiu reduzir o custo para metade.

O caminho para o futuro que devemos alcançar será longo e árduo. O nosso negócio de motores, que começou do zero, foi inicialmente um fracasso tão grande que mesmo dentro da empresa houve quem defendesse que a fábrica deveria ser fechada.

No entanto, o antigo presidente Arataro Takahashi disse a todos os funcionários envolvidos no negócio de motores que colocassem em prática a Filosofia Básica da Administração—para alcançar qualidade, custo e serviço incomparáveis. Todos os presentes nos departamentos de fabricação, engenharia e vendas responderam procurando melhorias de forma incansável. O resultado foi uma linha de motores tão popular que a divisão não conseguiu produzi-los com rapidez suficiente. Demorou cerca de 20 anos para chegar a esse ponto, mas o desenvolvimento do negócio de motores contribuiu muito para o desenvolvimento subsequente do negócio de eletrodomésticos.

Desta forma, em cada um dos nossos negócios, devemos vislumbrar o futuro que devemos alcançar e buscar o valor essencial para o cliente.

(2) Alcançar a justiça social, a coexistência e a prosperidade mútua

Na condução dos nossos negócios, através da utilização dos recursos administrativos que nos são confiados pela sociedade, devemos utilizar esses recursos corretamente em benefício da sociedade e cumprir plenamente as nossas responsabilidades para com as partes envolvidas.

Além de não violar leis e regulamentos, bem como a moral social, devemos

sempre considerar o que é certo para a sociedade, adquirir sabedoria comprovada e colocá-la em prática. O fundador captou a importância desta prática com o termo "justiça social". Tendo como pré-requisito a proteção da saúde física e mental dos nossos funcionários, a implementação incansável da justiça social contribuirá para o verdadeiro desenvolvimento da sociedade, da indústria e dos nossos parceiros de negócios.

Além disso, nas relações próximas que desenvolvemos ao fazer negócios com empresas que nos fornecem materiais, subcontratados e empresas contratantes que apoiam os nossos negócios, lojas afiliadas e agentes de vendas que vendem os nossos produtos, devemos nos esforçar para alcançar prosperidade e desenvolvimento.

Como parceiros que buscam o desenvolvimento da sociedade, é essencial a discussão aberta e o entendimento mútuo entre as partes relacionadas, bem como a consciencialização mútua nas áreas de produtos, tecnologia e melhoria de processos. Desta forma, cada parte pode desempenhar um papel maior na sociedade, através da cooperação, mantendo a autonomia, e do apoio mútuo que dá origem a forças coletivas. Esta é a visão fundamental de coexistência e prosperidade mútua do Grupo Panasonic.

(3) Erradicar o desperdício, a inação e a reformulação

Do ponto de vista dos nossos lucros, conforme indicado em 1. A Missão da Companhia, devemos considerar estar no vermelho como um pecado. Além disso, mesmo que uma empresa esteja gerando um lucro substancial, se essa empresa for atormentada por desperdício e inação excessivos, ela estará simplesmente a perder oportunidades de gerar lucros maiores. Consequentemente, perdemos a chance de ganhar dinheiro que deveria ser compartilhado com os nossos funcionários, acionistas e sociedade, e que nos permite contribuir para uma gama maior de clientes e para a sociedade do futuro. A este respeito, tais condições também são consideradas como um pecado.

Assim, é óbvio que estar no vermelho é um pecado, mas, além disso, a presença de desperdício, inação e necessidade de reformulação no negócio é por si só um pecado. Por menor que seja o trabalho de cada indivíduo, ele existe para o benefício das pessoas na sociedade e está sempre ligado ao desenvolvimento da sociedade.

Nesse sentido, não deve haver um único desperdício no decorrer das nossas atividades comerciais. Todos os dias, cada um de nós deve estar ciente de cada

segundo ou de cada resíduo e fazer melhorias para os eliminar. Portanto, devemos sempre nos esforçar para fazer o nosso melhor trabalho, entendendo que mesmo que estejamos lidando com um único parafuso ou uma folha de papel, o nosso trabalho deve levar ao desenvolvimento da sociedade.

Claro que a forma de trabalhar muda com o tempo, mas em qualquer época, devemos aumentar a velocidade do trabalho e dos negócios, fortalecer a competitividade de nossas linhas de frente operacionais e, assim, contribuir com a sociedade eliminando completamente o desperdício, a inação e a reformulação.

(4) Responder às mudanças na sociedade

A sociedade está a mudar a cada dia, e a velocidade da mudança está a acelerar a cada ano. Tendo em conta tais mudanças, algumas coisas declinam e desaparecem, enquanto outras renascem, mas no geral, a sociedade está em constante evolução e desenvolvimento.

Nos últimos anos, muitas questões sociais surgiram dos efeitos negativos do desenvolvimento, como as questões ambientais globais. No entanto, se percebermos que estas questões precisam de uma solução, e procurarmos uma melhor resposta ou um novo caminho, podemos dizer que a nossa sociedade continua a desenvolver-se no meio desta constante mudança. O fundador acreditava que o princípio de “crescimento e desenvolvimento” está em ação em todas as coisas do mundo.

Em cada um dos nossos negócios, visamos vislumbrar o futuro que precisa de ser realizado, antecipar o futuro dos nossos clientes e fornecer produtos e serviços que realmente contribuam para este futuro, a fim de realizar uma sociedade ideal com riqueza material e espiritual. Ao nos esforçarmos para isso, enfrentaremos mudanças que representam não apenas oportunidades, mas também ameaças.

Diante de tais mudanças e sinais de mudanças, é importante não ter uma visão superficial, mas encarar a situação de frente e com objetividade, como ela é, e então captar as principais tendências por trás dela. Para lidar com a mudança, devemos considerar até mesmo a possibilidade de descartar métodos que até agora se mostraram eficazes.

Devemos ter a coragem de descartar o que deve ser descartado e começar cada dia com uma nova atitude e novas formas de fazer as coisas. Essa atitude exigirá que monitorizemos estas mudanças sociais e continuemos a nos

esforçar com entusiasmo.

7. O Cliente em Primeiro Lugar

Todos os nossos negócios dependem dos clientes que escolhem e compram os nossos produtos e serviços. Isso é verdade se alguém está a vender produtos individuais ou a contratar um cliente comercial para fornecer serviços regulares.

Portanto, é uma parte natural dos negócios pensar sempre do ponto de vista do seu valioso cliente, prestar serviços sinceros e responder pronta e adequadamente a quaisquer problemas que possam surgir.

Apenas podemos ganhar a confiança dos nossos clientes e continuar a manter a sua lealdade quando pudermos fazer um trabalho melhor do que os nossos concorrentes para inculcar essa mentalidade. Além disso, se muitos clientes disserem: “Estou feliz por ter escolhido a Panasonic”, e essas opiniões se espalharem, o nosso negócio poderá crescer e desenvolver-se.

O fundador tinha muito a dizer sobre a mentalidade necessária para fazer negócios. “O cliente vem em primeiro lugar” é uma dessas ideias, e disse-o da seguinte forma.

- *Proporcionar felicidade aos clientes é o valor do comércio*

Vender os nossos produtos significa não apenas convencer os clientes do valor dos produtos, mas também fazê-los sentir-se felizes e seguros. Existe um enorme valor nesta alegria. Devemos, portanto, pensar cuidadosamente sobre como comunicar e prestar serviço. Ao trabalhar desta forma, também podemos obter prazer além do lucro.

- *Torne-se o agente de compras do cliente*

Ao fazer negócios, é claro que deve examinar cuidadosamente os produtos com os quais lida e vendê-los com confiança. No entanto, uma das coisas mais importantes a ter em mente ao fazer isso é colocar-se no lugar do cliente e examinar os produtos como se fosse o agente de compras do cliente. Se pensar em si mesmo como tal, poderá examinar o produto enquanto está ciente de quais são as necessidades do cliente no momento, que tipo de produto ele precisa e quanto ele o deseja. Assim, pode considerar como melhor o beneficiar.

- *Quando se preocupa com o seu cliente, o crescimento segue-se*

A alegria de receber elogios dos clientes por um produto no qual trabalhou arduamente é ainda maior do que a alegria de o comprar. Não importa o

tamanho de uma empresa, é importante que todos os funcionários atendam humildemente aos pedidos dos clientes. Ao fazê-lo, obterá mais apoio dos seus clientes. Este apoio vai-se espalhar de cliente para cliente, levando ao crescimento da empresa.

• *As empresas que não cuidam dos seus clientes entrarão em colapso*

Se houver duas lojas a oferecer pratos de macarrão ao mesmo preço, qual atrairá mais clientes, a loja que é gentil e trata bem os seus clientes ou aquela que trata mal os seus clientes? Não importa quão grande a Matsushita Electric se torne, a sua verdadeira forma não deve alterar-se para além de uma loja de macarrão que cuida dos seus clientes. Se a empresa se preocupa apenas com coisas a sua quantidade de mão-de-obra ou o volume de vendas, e se o seu pessoal se tornar negligente na sua gestão e tratar mal os seus clientes, a empresa inevitavelmente entrará em colapso.

Não importa quão grande e complexa a nossa empresa se torne, cada um de nós deve abordar o nosso trabalho diário cuidando dos nossos clientes. Se os nossos negócios não crescerem, devemos investigar a causa e corrigi-la imediatamente. Podemos muito bem descobrir, após reflexão, que não estamos realmente a conduzir um negócio onde o cliente vem em primeiro lugar, ou que algo no nosso negócio está impedir-nos de ganhar a confiança total dos nossos clientes.

8. Gestão Autónoma Responsável

No Grupo Panasonic, a gestão não é responsabilidade exclusiva dos executivos seniores. Todos os funcionários devem ver-se como o seu próprio gerente e ser responsáveis de forma independente pelo seu trabalho, seguindo as políticas da empresa. Este é o conceito fundamental da gestão responsável autónoma.

Em todas as nossas organizações, com base na filosofia e nas políticas de gestão corporativa, cada um de nós deve assumir a responsabilidade pelo próprio trabalho e fazer melhorias incansáveis. A gestão autónoma e responsável é um dos fundamentos da gestão do Grupo Panasonic e é também a cultura que nutre os nossos recursos humanos.

Como chave para assegurar uma gestão autónoma e responsável nos negócios, o fundador ensinou: “Em primeiro lugar, os próprios gestores devem ter um forte sentido da sua missão e filosofia de gestão, e procurar sempre apelar e inculcar essa filosofia nos seus funcionários” e “Os gerentes não devem temer delegar extensivamente aos seus funcionários. Permita que trabalhem

com base em sua própria responsabilidade e autoridade.”

Como seres humanos, quando podemos ver por nós mesmos o nosso próprio trabalho e a sua importância, isso dá-nos energia de forma poderosa. Assim motivados, podemos exercer proativamente os nossos pontos fortes, reunindo sabedoria e fazendo constantes melhorias. Dessa forma, os superiores devem esforçar-se para gerar essa motivação ao delegar trabalho aos seus subordinados. Isso permitirá que cada indivíduo sinta uma sensação de realização em seu trabalho que levará à alegria e à felicidade. Este é o conceito subjacente da gestão responsável autónoma.

O fundador usou o termo “empreendedorismo dos funcionários” para descrever como os funcionários devem abordar o seu trabalho. Convidou-os a adotar a mentalidade de que seriam os presidentes ou proprietários das suas próprias empresas independentes e a abordar o seu trabalho, a sua maneira de ver as coisas e a sua tomada de decisão com isso em mente.

Ao aplicar o princípio do empreendedorismo dos colaboradores, é essencial que cada um de nós, no exercício das suas funções, tenha este sentido de responsabilidade de dedicar todas as suas capacidades à criação de melhores formas e meios, implementando-as com ousadia, e tendo como missão alcançar melhores resultados .

Morimasa Ogawa, antigo presidente da Matsushita Housing Products, ingressou no negócio de fornos de micro-ondas em seu estágio inicial e o fez crescer como um negócio global. Ele afirmou que os funcionários individuais devem ter um senso de responsabilidade autónoma. Ao aplicar consistentemente essa mentalidade, vamos todos dedicar-nos ao nosso próprio trabalho.

O fundador, ao explicar o conceito de empreendedorismo dos funcionários a jovens colaboradores, comparou uma entidade empresarial independente a uma loja de macarrão. Ele pediu aos funcionários que tenham a mentalidade de um dono de loja de macarrão que trabalha arduamente para vender macarrão, pede aos clientes todos os dias a sua opinião acerca do seu trabalho, e faz melhorias de acordo com o que ouve. Mencionou que tais esforços e entusiasmo também seriam indispensáveis ao nosso trabalho individual.

Mesmo que seja membro de uma grande organização, não basta apenas fazer o trabalho que lhe foi designado e seguir os sistemas e procedimentos estabelecidos. É essencial que cada um de nós continue a pensar e fazer melhorias de forma a melhorar tais procedimentos.

Em uma sociedade em constante mudança e desenvolvimento, os nossos clientes não continuarão a depositar a sua confiança em nós se trabalharmos apenas de acordo com as nossas próprias maneiras de pensar e perspectivas. Devemos considerar que o melhor de hoje não será mais o melhor de amanhã, e o amanhã deve criar o melhor de amanhã. Com base nessa mentalidade, devemos sempre mirar mais alto.

O sistema de divisão de negócios introduzido em 1933 representou de forma concreta o conceito de gestão responsável autónoma. O sistema é uma estrutura organizacional independente com fins lucrativos, na qual toda a empresa é dividida em divisões de negócios por produto, com cada divisão responsável por todos os aspetos desse produto, desde desenvolvimento, fabricação e vendas até a gestão de lucros e perdas. As divisões de negócios foram obrigadas a assumir a responsabilidade pela sua própria gestão, o que levou ao desenvolvimento de diretores e funcionários das divisões de negócios. Assim, surgiu o Grupo Panasonic de hoje.

9. Gestão Participativa através da Sabedoria Coletiva

Para garantir que a gestão autónoma responsável seja implementada de forma completa, o Grupo Panasonic enfatiza a importância de praticar o empreendedorismo dos funcionários, através do qual os funcionários desenvolvem uma mentalidade de responsabilidade na gestão do seu próprio trabalho, bem como a importância de realizar esta gestão reunindo a sabedoria de cada indivíduo. O fundador afirmou certa vez que “a melhor gestão é a gestão baseada na sabedoria coletiva.”

É essencial que cada um de nós tenha uma mentalidade de responsabilidade autónoma no nosso trabalho, e cada um de nós deve continuar a melhorar a si mesmo para alcançar um trabalho incomparável. No entanto, não importa quão capaz uma pessoa possa ser, há um limite para a sabedoria de uma pessoa. A gestão individual pode funcionar por um tempo, mas eventualmente levará aos efeitos negativos na justiça própria e não durará.

Em vez disso, reunir conhecimentos amplos e tomar decisões de alta qualidade rapidamente irá ajudar-nos a continuar a contribuir para a sociedade mais rapidamente do que outras empresas.

Para reunir a sabedoria coletiva, é importante que os superiores colaborem com os subordinados para fazer o melhor uso das suas forças individuais. Para maximizar o benefício dos talentos de todos, os superiores devem confiar nos

seus subordinados, delegar responsabilidade e autoridade o máximo possível, fornecer orientação apropriada continuamente e incentivar os subordinados a serem proativos e inventivos.

Os superiores devem abordar as recomendações e propostas dos seus subordinados com mente aberta e sinceridade, e esforçar-se para adotá-las tanto quanto possível. Se uma sugestão não puder ser adotada, os superiores devem explicar a razão detalhadamente, para que os subordinados não percam a motivação e a iniciativa e possam trabalhar mais ativamente.

Para disseminar as políticas corporativas e organizacionais, os superiores devem comunicá-las aos seus subordinados de cima para baixo. No entanto, se os superiores apenas derem instruções e os subordinados apenas as seguirem, a organização não conseguirá progredir. Além disso, é essencial ter uma cultura corporativa de discussão aberta, onde os subordinados possam comunicar tudo o que precisam aos superiores, de baixo para cima.

Mesmo os recém-empregados devem considerar-se os seus próprios gerentes de uma entidade empresarial independente, e devem adotar uma mentalidade empreendedora e participar na gestão de forma proativa, por exemplo, sugerindo melhorias necessárias.

Também é importante reunir diversas opiniões e conhecimentos. O Grupo Panasonic atende clientes em todos os cantos do mundo. Então, para continuarmos a ser escolhidos pelos clientes em um mercado global em constante e rápida evolução, devemos incorporar diversas visões e perspectivas no nosso trabalho. A nossa diversidade individual gera diversas opiniões e percepções, e é essencial que aceitemos e respeitemos a individualidade de cada um de nós.

Aproveitando a diversidade pessoal, a sabedoria pode ser reunida e a organização pode continuar a evoluir. Em outras palavras, a diversidade leva a uma maior competitividade. Para aproveitar ao máximo a diversidade, os superiores devem derrubar as barreiras que impedem as personalidades individuais e apoiá-las para que tenham oportunidades de estabelecer desafios para si mesmos.

Para que a comunicação e a diversidade de baixo para cima floresçam em uma organização, os indivíduos devem sentir que sempre podem dizer o que precisa de ser dito. Em vez de simplesmente implementar diretrizes de gestão, mesmo retendo o que precisa de ser dito, essa abordagem de baixo para cima incentivará os funcionários a compartilhar problemas no local de trabalho de

forma autónoma, independentemente da posição, discutir abertamente o que a organização deve se tornar e trocar ideias sobre a direção a ser adotada no futuro. Esta é a essência de reunir a sabedoria coletiva.

O pré-requisito para utilizar a sabedoria coletiva é que tanto os superiores como os subordinados abordem as situações objetivamente, como elas são, sem ficarem presos por sentimentos ou suposições pessoais. Ou seja, é importante abordar o trabalho com uma mente *sunao* (sem bloqueios).

Para ser sempre escolhido pelos clientes, vamos dar as mãos para alcançar qualidade, custo e serviço incomparáveis, implementando uma gestão participativa baseada na sabedoria coletiva genuína em todas as divisões do Grupo Panasonic.

10. Desenvolvendo Pessoas e Aproveitando o Seu Potencial

(1) Como o Grupo Panasonic valoriza as pessoas

O força abrangente de uma empresa é a soma da força dos seus funcionários. Portanto, para aumentar os pontos fortes gerais da empresa, cada um de nós deve identificar o que é necessário em nosso trabalho e exercer de forma independente toda a nossa capacidade de fazer melhorias.

Somente quando os objetivos dos funcionários e a direção da empresa estão alinhados, e os objetivos da empresa são uma extensão daqueles de cada funcionário, os esforços de cada funcionário podem ser combinados para que a organização possa realizar um trabalho incomparável que seja a escolha dos clientes.

Para isso, os superiores devem ter uma boa compreensão das capacidades únicas de cada subordinado e devem se esforçar para ressaltar as suas forças individuais para que possam exercer as suas habilidades com um sentimento de realização. Ao mesmo tempo, espera-se que os subordinados acreditem no seu próprio potencial e continuem a procurar o desenvolvimento pessoal.

Cada um de nós é responsável pelo crescimento do Grupo Panasonic. A capacidade do Grupo de continuar a contribuir para o desenvolvimento da sociedade depende da mentalidade e do comportamento de cada um de nós.

Nesse contexto, a base da nossa gestão é nutrir e utilizar os preciosos recursos humanos que nos são confiados pela sociedade. Como afirmou o fundador, “Um negócio são pessoas.”

“Um negócio são pessoas”: Em qualquer empresa, encontrar as pessoas certas é o primeiro passo para o desenvolvimento. Não importa quão distinta seja a história ou tradição de uma empresa, a incapacidade de encontrar pessoas capazes de manter essa tradição acabará no declínio da empresa. As organizações e os métodos de gestão são muito importantes, é claro, mas são as pessoas que lhes dão vida... Assim, a gestão de negócios é, acima de tudo, cultivar recursos humanos fortes e incentivá-los a atingir o seu potencial.

(2) Melhore as suas próprias capacidades

Como membros do Grupo Panasonic, devemos sempre fazer julgamentos de valor corretos com uma mente *sunao* (sem bloqueios) de acordo com a Filosofia Básica da Administração e aprimorar as nossas capacidades por meio de práticas diárias rigorosas e reflexão humilde sobre as nossas experiências.

Em particular, os Sete Princípios são uma diretriz para o autodesenvolvimento como membro do Grupo Panasonic. Ao mesmo tempo, é uma diretriz para viver uma vida melhor como industrialistas que aspiram a contribuir para o desenvolvimento social. O antigo presidente Arataro Takahashi explicou o significado de praticar os Sete Princípios da seguinte forma.

Os Sete Princípios são a base da Filosofia Básica da Administração. Por exemplo, o conteúdo de “Contribuição para a Sociedade” é a personificação do próprio Objetivo Básico da Administração, e colocá-lo em prática de forma concreta significa fazer um trabalho inigualável em termos de qualidade, custo e serviço, e escolha dos clientes. Com esse entendimento, devemos refletir constantemente se os produtos que fabricamos realmente contribuem para a sociedade e se a nossa abordagem atual no seu fabrico é a mais apropriada. Essas reflexões são repetidas diariamente. São gerados através da sua acumulação, originalidade e engenhosidade, e a Filosofia Básica da Administração reflete-se no nosso trabalho atual. Portanto, sem uma política básica clara, é impossível desenvolver as pessoas.

Uma empresa tem a obrigação de desenvolver os seus recursos humanos de maneira oportuna e adequada. Ao mesmo tempo, cada um de nós deve ser ambicioso e continuar a esforçar-se para alcançar os nossos objetivos pessoais.

(3) Política de desenvolvimento de recursos humanos

O fundador indicou a importância do desenvolvimento de recursos humanos no Grupo Panasonic com a frase: “Desenvolver pessoas antes de fazer produtos”. Ele acreditava que a fabricação de bons produtos deve ser precedida

pelo desenvolvimento do tipo de pessoas necessárias.

Então, como desenvolver os recursos humanos e aproveitar ao máximo o seu potencial? A ideia básica é desenvolver pessoas que nos são confiadas pela sociedade, que compreendam plenamente a Filosofia Básica da Administração, trabalhem com seriedade com base nessas políticas, reflitam com humildade e continuem a procurar melhorias a cada dia.

O mais importante no desenvolvimento de recursos humanos é confiar trabalho aos seus subordinados sem hesitação. Esta é também a essência da gestão responsável autónoma. As pessoas são nutridas na vanguarda operacional e, para desenvolverem as suas capacidades, precisam de aprender através do trabalho, do pensamento e da ação independente.

Confiar o trabalho aos subordinados não significa atribuir tarefas indiscriminadamente. Tendo em mente a necessidade de assumir a responsabilidade final, os superiores devem encorajar os seus subordinados a pensar e melhorar de forma autónoma. É importante não ensinar tudo aos subordinados, mas comunicar-se com eles para que possam pensar, se consciencializar e internalizar as lições aprendidas.

Embora às vezes seja necessário que trate os seus subordinados com severidade por causa das suas próprias necessidades, o mais importante é tratá-los com sinceridade e carinho para que eles possam confiar em si e trabalhar para o seu próprio crescimento com uma sensação de segurança.

Ao cumprir as suas responsabilidades como superior, delegando com um olhar atento, deve também liderar os seus subordinados pensando profundamente sobre os riscos futuros que podem surgir. Há também coisas que os seus subordinados lhe podem ensinar, e isso pode levar ao seu próprio crescimento como superior.

Um exemplo dessa prática é a criação da Saga Factory. No início da década de 1960, para montar uma fábrica de baterias secas na província de Saga para a Kyushu Matsushita Electric, o antigo presidente Arataro Takahashi selecionou dois jovens funcionários com cerca de 30 anos de idade, sem experiência anterior na instalação de fábricas, e confiou-lhes tudo, desde a construção do novo edifício e instalações até ao início da manufatura.

Takahashi transmitiu apenas as diretrizes básicas sem quaisquer condições detalhadas, mas também impôs requisitos rigorosos, como instruir os dois funcionários a reduzir para metade o orçamento de construção proposto. Como

resultado de seu trabalho árduo e engenhosidade, eles conseguiram construir a fábrica por menos de que o orçamento original. Como gestores, continuaram a contribuir para o estabelecimento de fábricas no estrangeiro, assim como a gestão das empresas do grupo.

O desenvolvimento de pessoas é o trabalho mais importante do superior. O Grupo Panasonic visa continuar a contribuir para o progresso social trabalhando em direção a uma sociedade ideal. Embora possa estabelecer ideais e metas de longo alcance, o período de envolvimento no seu negócio pode ser considerado passageiro. Portanto, na perspectiva de manter o negócio em funcionamento, os superiores devem treinar os seus subordinados, pois o negócio deve ser passado para a próxima geração.

Como superiores, devem estar cientes de que têm a responsabilidade de orientar os seus subordinados, que nos são confiados pela sociedade, para que se superem. À medida que a evolução da sociedade se acelera, é difícil acreditar que as abordagens convencionais funcionarão na próxima geração. Portanto, deve ajudar os seus subordinados para que possam ter a capacidade de lidar de forma flexível com várias dificuldades quando estiverem em uma posição de responsabilidade.

Os nossos antecessores na Panasonic deixaram-nos muitos conselhos valiosos sobre como desenvolver pessoas e aproveitar ao máximo as suas capacidades. Esperamos que os aplique ao desenvolvimento de recursos humanos e ao crescimento do seu próprio pessoal.