

(X) Graduação () Pós-Graduação

OS BENEFÍCIOS DO MODELO ADMINISTRATIVO JAPONÊS NO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS ORGANIZAÇÕES

Dara Aparecida Firmino
Universidade FUMEC
darafirmino1@gmail.com

Amanda Damasceno de Souza
Universidade FUMEC
amanda.dsouza@fumec.br

RESUMO

A pesquisa discute a importância da integração entre métodos de trabalho japoneses e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU para promover eficiência organizacional e práticas sustentáveis. Inicialmente define-se organização e seus contextos e a adoção global da Agenda 2030, introduzindo os 17 ODS, que incluem crescimento econômico sustentável e parcerias globais. A administração japonesa é discutida como uma influência significativa na eficiência organizacional, destacando técnicas como o Sistema Toyota de Produção, o *just-in-time* e o *kaizen*. Essas práticas são consideradas benéficas para reduzir desperdícios e promover melhorias, alinhando-se aos ODS. A questão de pesquisa é como as práticas clássicas de administração japonesas podem contribuir para a implementação dos objetivos da Agenda 2030 da ONU nas organizações? O objetivo geral foi analisar como as organizações podem alcançar certos objetivos de desenvolvimento sustentável estipulados pela ONU através dos métodos de trabalho japoneses. O estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, incluindo pesquisa bibliográfica em bases de dados. Conclui-se que o estudo destaca a importância da integração entre métodos de trabalho japoneses e os ODS da Agenda 2030 da ONU para promover práticas sustentáveis e eficiência organizacional.

Palavras-chave: Agenda 2030, ONU, sustentabilidade, Japão, administração japonesa.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2007) uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem a finalidade de realizar propósitos coletivos. Ao estarem inseridas num mundo multifacetado marcado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, Coltro (2015) conceitua as organizações como entidades dinâmicas em constante movimento, que sofrem consequências vindas do contexto em que estão inseridas.

Sabendo que a finalidade de uma organização é satisfazer as necessidades da sociedade em que está inserida, de modo que esta absorva e aceite o que é produzido, e que quando essa finalidade é alcançada com sucesso há a ampliação da necessidade de recursos necessários para operação (Chiavenato, 2007), surge-se então a preocupação com o uso de recursos naturais, eco eficiência e responsabilidade social pelos mais diversos segmentos da sociedade.

Essas preocupações mobilizaram, em setembro de 2015, representantes dos 193 Estados-membros da Organização das Nações Unidas (ONU), que adotaram o documento “Transformando o Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, onde os signatários sinalizaram o comprometimento com medidas transformadoras que visam promover o desenvolvimento sustentável num prazo de 15 anos. Este documento indica 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), distribuídos em 169 metas que visam erradicar a pobreza e promover a vida digna para todos no planeta (Silva, 2018).

Entendendo-se que os ODS visam aumentar os níveis de sustentabilidade econômica, social e ambiental, e uma das maneiras que as organizações encontram de atingir estes objetivos é através da otimização de processos, redução de desperdícios e promoção da colaboração e melhoria de produtos e serviços, é possível estabelecer uma relação entre essas boas práticas e o modelo administrativo japonês, que desenvolveu técnicas como o sistema Toyota de produção, a filosofia *kaizen*, o *just-in-time* e os objetivos de desenvolvimento sustentável.

Neste contexto, coloca-se como questão de pesquisa: **Como as práticas clássicas de administração japonesas podem contribuir para a implementação dos objetivos da Agenda 2030 da ONU nas organizações?**

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste artigo é analisar como as organizações podem alcançar certos objetivos de desenvolvimento sustentável estipulados pela ONU através dos métodos de trabalho japoneses. E os objetivos específicos são:

- a) Listar os objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030;
- b) Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre práticas de administração japonesas que favorecem o atingimento dos objetivos 8, 9, 12, e 17 da Agenda 2030 da ONU.

1.2 Justificativa

Esta pesquisa se justifica pela relevância do potencial de integração entre os métodos de trabalho japoneses e os objetivos da Agenda 2030 para impulsionar a eficiência organizacional, promover práticas sustentáveis e abordar desafios como trabalho decente, e produção e consumo responsável, nas organizações que assim desejarem (Silva, 2018).

Com isso, o artigo está estruturado de maneira a apresentar cinco seções principais, sendo a primeira a introdução. Na segunda foram apresentadas as referências teóricas que serviram de base para a elaboração da pesquisa. Na terceira seção, a metodologia da pesquisa bibliográfica, seguida pela quarta seção, onde foram expostos os resultados. Por fim, na seção cinco foram feitas as considerações finais sobre o tema e o que se pode extrair dele.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A fundamentação teórica do artigo encontra-se dividida em três partes, sendo 2.1 Conceito de sustentabilidade, 2.2 Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 e 2.3 Administração Japonesa.

2.1 Sustentabilidade

Segundo o dicionário de português contemporâneo Priberam (2021), sustentabilidade refere-se à qualidade ou condição do que é sustentável, além de caracterizar um modelo de sistema que tem condições para se manter ou conservar. De acordo com Moreno e Dutra (2022) no contexto econômico pode-se entender sustentabilidade como a responsabilidade das pessoas e organizações quanto aos impactos ambientais, sociais e econômicos que afetam o ecossistema que estas habitam.

Apesar de ser um tema muito discutido atualmente, os debates sobre o tema sustentabilidade se iniciaram na década de 70 com a publicação de um relatório feito pelo Clube de Roma, intitulado “Os Limites do Crescimento”, que teve como principal mensagem alertar sobre o crescimento econômico desenfreado advindo das revoluções industriais e seus reflexos no

ambiente (Porta; Kruger; Mazzioni, 2023).

Mais de uma década se passou, e o conceito de sustentabilidade como o conhecemos hoje foi postulado e difundido através da publicação do então inovador relatório “Nosso Futuro Comum”, ou como ficou conhecido, “Relatório Brundtland”. Elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e apresentado em reunião em 1987, o relatório coloca sustentabilidade como a capacidade de atender as necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades (CMMAD, 1991).

Este documento serviu de base para a elaboração do chamado *Triple Bottom Line*, ou tripé da sustentabilidade. Neste modelo elaborado na década de 90, John Elkington estabelece que a sustentabilidade das organizações deve ser ancorada em três pilares: social, ambiental e econômico (Zanoni; Takahashi, 2023). O pilar social caracteriza-se como o conjunto de habilidades, características, dedicação e experiências de cada ser humano, abrangendo tanto o ambiente interno como o ambiente externo à organização. O pilar ambiental trata do uso dos recursos naturais e o impacto das atividades empresariais no meio ambiente. Por fim, o pilar econômico diz respeito à economia formal e informal, que é a responsável por aumentar a renda e padrão de vida dos indivíduos (Claro; Claro; Amâncio, 2008).

Segundo Mendes *et al.* (2023) a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico descreve a condução de negócios socialmente responsáveis como aqueles que contribuem positivamente para a economia, meio ambiente e progresso social. Essa noção é capaz de sintetizar o tripé da sustentabilidade e caracterizar empresas que cumprem essas medidas como empresas socialmente responsáveis.

2.2 Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030

Com os avanços na discussão do desenvolvimento sustentável ao longo dos anos 90 e décadas seguintes, um marco no assunto foi oficializado durante a Cúpula do Milênio realizada em Nova York no ano 2000: a elaboração dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Esses objetivos deveriam ser cumpridos até o ano de 2015, onde numa continuação dos esforços mundiais para reduzir a pobreza, melhorar a saúde, meio ambiente, direitos humanos e promover a paz, foi emitida a Agenda 2030 (Porta; Kruger; Mazzioni, 2023).

Assim a Agenda 2030 pode ser compreendida como um consenso mundial acerca dos problemas e desafios nos campos econômicos, ambientais e sociais.

A esses desafios que a humanidade pretende resolver dá-se o nome de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e segundo Silva (2018) é possível listá-los na seguinte ordem:

- a) ODS 1: Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.
- b) ODS 2: Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição, e promover a agricultura sustentável.
- c) ODS 3: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
- d) ODS 4: Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
- e) ODS 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
- f) ODS 6: Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos.
- g) ODS 7: Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos.
- h) ODS 8: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.
- i) ODS 9: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação.
- j) ODS 10: Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.
- k) ODS 11: Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.
- l) ODS 12: Assegurar padrões de produção e de consumo responsáveis.
- m) ODS 13: Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos.
- n) ODS 14: Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
- o) ODS 15: Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.
- p) ODS 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

- q) ODS 17: Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

É enfatizado que os ODS não devem ser entendidos como partes e planos isolados, mas sim como todo um sistema completo que requer um complexo conjunto de iniciativas para a resolução de problemas (Silveira; Benedicto; Bittencourt, 2022).

De acordo com Ansell, Sørensen e Torfing (2022) os ODS não só resolvem problemas globais, mas também dizem como atores públicos podem produzir soluções e ter um impacto sobre os atores sociais, através das estratégias de parceria. Sabendo que é impossível que somente o poder público ou a sociedade civil tenham recursos e ideias para tal, faz-se necessário a colaboração entre todas as partes, sejam elas públicas, privadas ou sociais.

Com todas essas preocupações em evidência, é possível ver que tanto os ODS como a sustentabilidade em si representam desafios para a nova gestão. Se bem performados em suas soluções, a organização não somente contribui com o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável, mas também melhora sua imagem no mercado (Moreno; Dutra, 2022).

2.3 Administração japonesa

Segundo Vazskun e Tsutsui (2012) vários elementos contextuais condicionaram o surgimento e evolução das práticas de gestão japonesas desde o início da indústria moderna no Japão, no final do século 19, até os dias atuais. Esses fatores são tão significativos que foram responsáveis por manter o sistema de gestão tradicional japonês intacto, mesmo num mundo marcado por rápidas mudanças.

Durante os anos 70 e 80 as práticas japonesas eram vistas como a chave para a economia bem-sucedida do país, embora essas mesmas práticas parecessem misteriosas a outros países, já que essas estavam fortemente alicerçadas em características muito particulares a sociedade japonesa, como por exemplo filosofia Confuciana (respeito aos mais velhos, lealdade, harmonia), Budismo (humildade, ética de trabalho, coletivismo), e Bushido (obrigação, dever, honra) (Firkola, 2006).

Foram essas condutas que durante o período pós-Segunda Guerra Mundial reconstruíram o Japão e fizeram sua economia crescer rapidamente, mesmo com o atraso de sua industrialização e produção em massa. Isso só foi possível pela adoção, avanço e aprimoramento dos conceitos de administração científica (Vazskun; Tsutsui, 2012).

O aprimoramento das técnicas de Taylor por Sakichi Toyoda permitiram que fosse desenvolvido o chamado Sistema Toyota de Produção, em sua manufatura de veículos, a Toyota Motor Company (Souza, 2018). Esse cenário de franco desenvolvimento foi a incubadora para métodos utilizados amplamente até o presente momento, tais quais: *just-in-time (JIT)*, e a filosofia *kaizen*.

O *just-in-time* (ou no tempo certo, em português) pode ser caracterizado como uma filosofia aplicada à manufatura que envolve ter os itens certos, na qualidade certa, no momento certo e no lugar certo. A meta neste sistema é produzir somente a quantidade requerida, e nada mais que isso. Com isso as organizações diminuem drasticamente o estoque e o desperdício (Htun; Maw; Khaing, 2019).

Já o *kaizen* (melhoria, em português) se traduz como uma técnica focada em melhoria, através de pequenos movimentos, passos e ideias diárias. Quando praticado diariamente aumenta a produtividade do trabalho e do trabalhador, a eficiência da empresa e a qualidade de seus produtos e serviços (Janjić; Bogićević; Krstić, 2019).

Quando usadas em conjunto, as técnicas de administração japonesas são úteis para reduzir desperdícios e promover melhorias, tanto internas quanto externas às organizações que as adotam. Sabendo que estas necessitam ter responsabilidades que não se estendem somente a oferecer seus produtos ao mercado, mas também de preservar o meio ambiente e promover a qualidade de vida, é interessante pensar nos métodos descritos anteriormente, para que estes possam balizar os parâmetros para ações que visam melhorar a qualidade de vida da população (Silveira; Benedicto; Bittencourt, 2022).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo, quanto à abordagem do problema, pode ser caracterizado como pesquisa qualitativa. Já do ponto de vista dos objetivos se trata de uma pesquisa exploratória, e quanto aos procedimentos pode ser caracterizada como pesquisa bibliográfica (Gil, 2008).

A pesquisa qualitativa, ao contrário da quantitativa, não objetiva estimar números e usá-los para interpretar a realidade, e sim entender, descrever e interpretar fatos através de estudos previamente realizados (Proetti, 2018).

Já o caráter exploratório visa descrever e descobrir as relações entre elementos que compõem uma situação, desejando obter novos *insights* ou mesmo uma nova percepção sobre o assunto estudado (Cervo; Bervian; Silva, 2006).

Segundo Martins Junior (2015) este trabalho se trata de uma pesquisa bibliográfica porque usando este método o pesquisador somente utiliza publicações impressas ou eletrônicas para elaborar seu estudo.

Sabendo disso, o método utilizado para elaborar a pesquisa incluiu nas estratégias de busca o uso de descritores relacionados à questão de pesquisa, e o operador booleano AND. As bases de dados utilizadas foram o Google Acadêmico, a base Spell e a base Emerald. Todas foram escolhidas por apresentarem um vasto conteúdo relacionado à área da administração. Assim foi elaborada uma revisão bibliográfica acerca dos temas sustentabilidade, Agenda 2030 e administração japonesa, aonde se utilizou as bases de dados Google Acadêmico, Spell e Emerald, aonde foram retornados resultados que incluíram outras pesquisas bibliográficas, pesquisas de campo, dissertações de mestrado e livros sobre os temas. (QUADRO 1 e 2).

3.1 Pesquisa em base de dados

O QUADRO 1 apresenta os descritores elencados para a pesquisa nos idiomas inglês e português.

QUADRO 1: Descritores selecionados.

Inglês	<i>Japanese management; Japan; sustainable development; goals; SDG; kaizen; jit; history, sustainability.</i>
Português	Agenda 2030; desenvolvimento sustentável; sustentabilidade organizacional; sustentabilidade; administração japonesa; Japão; sistema Toyota de produção.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O QUADRO 2 apresenta as estratégias de busca elaboradas em cada base de dados, considerando suas limitações e especificidades.

QUADRO 2: Estratégias de busca.

Base de dados	Estratégia de busca
Emerald	Japan AND SDG

Google Scholar	(administração japonesa AND stp) (sustentabilidade AND agenda 2030) japanese management AND history
Spell	(sustentabilidade organizacional AND ODS)

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Os critérios de inclusão utilizados foram artigos publicados em inglês e português nos últimos 10 anos, com todos os tipos de pesquisa que fossem capazes de responder ao problema de pesquisa proposto inicialmente. Foi necessário combinar e recombinar os termos descritores presentes no QUADRO 1 para encontrar estudos mais específicos que atendessem ao problema de pesquisa e ao tema.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados quantitativos da pesquisa em base de dados foram expostos na TABELA 1 abaixo:

TABELA 1: Resultados quantitativos das pesquisas em base de dados.

Base de dados	Estratégia	Resultados	Artigos Selecionados
Emerald	Japanese management AND kaizen	1.279	1
Google Acadêmico	"japanese management" AND "sustainability"	2.580	4
Google Acadêmico	“Sistema Toyota de Produção” AND “Japão”	3.830	1
Google Acadêmico	“Japão” AND “desenvolvimento sustentável”	16.800	1
Google Acadêmico	“just in time” AND “sustentabilidade”	6.590	1
Google Acadêmico	“kaizen” AND “inovação” AND “sustentabilidade”	2.690	1
Spell	Agenda 2030 AND organizações	13	1

Total		33.782	10
-------	--	--------	----

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para análise dos resultados foram utilizadas as seguintes variáveis: autor e ano, revista de publicação, objetivo do estudo, tipo de pesquisa e resposta ao problema. Todos os resultados foram expostos na TABELA 2 e TABELA 3.

TABELA 2: Resultados dos estudos em português.

		Variáveis		
Autor e ano	Revista de publicação	Objetivo do estudo	Tipo de pesquisa	Resposta ao problema
Olsson, Kruger (2021)	Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM.	Analisar fatores externos, e como estes e a governança corporativa contribuem para a limitação da sustentabilidade frente a Agenda 2030.	Revisão de literatura	O estudo reflete a necessidade de colocar a sustentabilidade como fator central para decisões econômicas, corporativas e cotidianas. Além disso, também explicita como as organizações podem atingir o ODS 8 (que trata de crescimento econômico sustentável): através da correção do ciclo de produção. Medidas como produção reversa, 3R's, e redução de resíduos, além de destinação adequada a estes, são exemplos de práticas que contribuem para a sustentabilidade.
Maçaes (2022)	e3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP.	Identificar desperdícios nos processos organizacionais e identificar inovação em otimização de processos, que ajudam a aumentar as políticas de sustentabilidade e competitividade empresarial.	Estudo de caso	O artigo argumenta que a inovação tecnológica e organizacional é um fator fonte de competitividade das empresas no cenário atual. Para atingir essas inovações, uma das metodologias utilizadas no estudo de caso foi o <i>kaizen</i> . Caracterizado por ser um processo de melhoria contínua, passível de ser aplicado em qualquer atividade/setor, o <i>kaizen</i> encoraja os colaboradores a sugerir e implementar

				melhorias, essas que quando acertadas, acabam por resultar em inovações. Assim, organizações que querem estar de acordo com o ODS 9 devem incorporar práticas que favoreçam a inovação, sendo essa uma delas.
Pinto <i>et al.</i> (2015)	XXII Simpósio de Engenharia de Produção.	Explicar conceitos sobre a gestão de estoques e demonstrar as particularidades dos sistemas <i>just-in-time</i> e <i>material requirements planning</i> .	Revisão de literatura	O artigo descreve as práticas do <i>just-in-time</i> , que envolvem a melhoria contínua do processo produtivo através da eliminação dos estoques. Assim é produzido somente o necessário, não havendo desperdícios ou excedentes. Organizações que estejam alinhadas com o ODS 12 devem fazer o uso do JIT para garantir que estejam dentro de padrões de produção ambientalmente responsáveis.
Aniceto; Siqueira; Nunes (2016)	Revista Univap.	Analisar os princípios e benefícios da adoção do Sistema Toyota de Produção (ou <i>Lean Manufacturing</i>) em empresas de variados segmentos.	Revisão bibliográfica	O estudo explica sobre a origem do Sistema Toyota de Produção no Japão pós-Guerra e explica seus conceitos base, como: eliminação de desperdícios, estabilidade, nivelamento do processo, padronização e melhoria contínua. Essas práticas, aliadas ao <i>just-in-time</i> , são capazes de atender aos ODS 8 e 12, já que estes se tratam da industrialização responsável e disciplinada, sempre visando a eliminação de desperdícios e uso consciente dos recursos.
Mendonça (2019)	Espaço e economia. Revista brasileira de geografia	Explicar os conceitos e práticas ambientalistas elaboradas em conferências e exemplificar as	Revisão bibliográfica	O artigo descreve de que maneira as discussões ambientais começaram no âmbito internacional, e faz uma comparação entre as práticas produtivas-

	econômica.	práticas aplicadas sobre os conceitos de desenvolvimento sustentável.		ambientais de desenvolvimento sustentável; uma no Brasil e outra no Japão. Ambas tratam da implementação de projetos de reestruturação de cidades, e como as parcerias (ou ausência delas) entre poder público e privado podem definir o sucesso ou fracasso de um empreendimento sustentável. Com isso, as organizações que desejam atingir metas relacionadas ao ODS 17 devem fortalecer as parcerias com o setor público, para garantir o desenvolvimento sustentável.
--	------------	---	--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

TABELA 3: Resultados dos estudos em inglês.

		Variáveis		
Autor e ano	Revista de publicação	Objetivo do estudo	Tipo de pesquisa	Resposta ao problema
Kuriyama (2020)	Research Handbook of Responsible Management	Analisar como a promoção dos preceitos da filosofia japonesa de responsabilidade coletiva promove a gestão responsável, através do desenvolvimento dos negócios e da força de trabalho.	Revisão de literatura	Através do artigo, é possível inferir que a gestão responsável desenvolvida e praticada no Japão foi construída através de três norteadores: segurança do emprego, cooperação entre parceiros sociais, distribuição justa dos frutos da produtividade. Os três fatores, quando bem praticados dentro de uma organização, podem fazer com que essas consigam cumprir metas relacionadas ao ODS 8, já que favorecem o crescimento econômico e o emprego pleno e produtivo para todos.
Macphers	Journal of Business	Definir e analisar	Pesquisa	O artigo descreve como as

on <i>et al.</i> (2015)	Strategy	aspectos acerca da filosofia <i>kaizen</i> , e como essas diferem em entendimento e aplicação no Oriente e no Ocidente.	de campo	organizações japonesas se utilizam do <i>kaizen</i> : através do engajamento dos colaboradores que são altamente habilidosos, criativos e confiantes. Essas características, quando aliadas a um ambiente de trabalho que almeja excelência e melhoramento contínuo, culminam num <i>mindset</i> que direciona os colaboradores a mudanças proativas e inovação. Esse comportamento, se adotado em sua essência nas organizações, pode ajudar a alcançar metas relacionadas ao ODS 9, devido a sua natureza de fomentar a inovação e promover a inclusão de todos nos processos de decisão e aprimoramento.
Tan, Yamada (2018)	Journal of Japanese Management	Analisar como grandes empresas japonesas levaram em consideração os efeitos e impactos no ambiente e sociedade ao acelerarem a inovação de seus produtos.	Revisão de literatura	Por meio do artigo é descrito o processo de inovação sustentável, que também pode ser caracterizado como inovação responsável. Esse processo leva em conta inovação de produtos, processos, negócios e inovações sociais. Com a estrutura descrita no artigo, as organizações conseguem melhorar não somente no aspecto inovativo de seus itens (cumprindo o ODS 9), mas também conseguem atingir o ODS 12, já que são capazes de impor padrões de produção que são ambiental e socialmente responsáveis, ao levarem em conta aspectos ligados ao indivíduo, sociedade e ecologia social.
García-Alcaraz <i>et al.</i> (2019)	Sustainability	Analisar as variáveis relacionadas à implementação do	Pesquisa de campo	O artigo expõe os problemas relacionados a perdas, acidentes e atrasos no processo de transporte de

		<p>modelo <i>just-in-time</i> na cadeia de produção e como elas impactam nos benefícios obtidos.</p>		<p>matéria prima não trabalhada. Para solucionar essas perdas e atividades que não agregam valor ao produto final, o conceito de <i>just-in-time</i> surge como uma alternativa. Baseado no Sistema Toyota de Produção, que visa eliminar custos desnecessários, reduzir paragem de máquinas e assegurar um fluxo correto no processo de produção, o <i>just-in-time</i> caracteriza-se como uma técnica que elimina desperdícios no processo de produção. As organizações que produzem bens de consumo (duráveis ou não), e que desejam estar alinhadas com o ODS 12 podem fazer o uso dessa técnica para aumentar a economia e por consequência, a sustentabilidade, já que esta diminui a utilização de recursos e utiliza os mesmos de forma responsável.</p>
Shi <i>et al.</i> (2022)	Sustainability	<p>Examinar o estado atual das firmas japonesas, e como essas terceirizam as atividades logísticas e lidam com os provedores de serviços logísticos através de parcerias.</p>	Estudo de caso	<p>O artigo analisa como a logística é vista como uma área chave para incorporar estratégias de sustentabilidade, devido a estas terem impacto nas dimensões econômicas, ambientais e sociais. As atividades logísticas são desempenhadas por provedores de serviços logísticos que, através de parcerias de longa data, confiança mútua e colaboração tecnológica, conseguem diminuir os riscos e custos das operações logísticas, tornando-as mais sustentáveis e por consequência, competitivas no mercado. Estes</p>

				princípios de colaboração mútua e parcerias tecnológicas que beneficiam ambas as partes são preceitos presentes no ODS 17, que visam estabelecer parcerias que favoreçam o desenvolvimento sustentável.
--	--	--	--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Desde que se intensificaram os debates sobre sustentabilidade no início dos anos 2000, países e atores globais se mostraram conscientes sobre os riscos da produção desenfreada, utilização dos recursos e qualidade de vida, tanto da população que atua diretamente na produção quanto daquela que é somente afetada por ela.

Nessa ótica, é possível estabelecer uma conexão entre as ideias presentes nos estudos de Moreno e Dutra (2022) e Olsson e Kruger (2021), ao passo de que estes enfatizam a importância de colocar a sustentabilidade como fator central na tomada de decisões, visando sempre garantir a manutenção e correta utilização dos recursos, sejam eles naturais ou processados.

Para promover novas maneiras, seja de utilizar os recursos existentes ou alterar processos, se faz necessário que os colaboradores sejam incentivados a inovar, como mostram os trabalhos de Mcpherson *et al.* (2015) e Maçaes (2022), que apontam para a capacidade inovativa através do *kaizen*, mesmo que sejam ligeiramente diferentes do que se realiza no Japão. Além da inovação em si, é vital que não haja desperdícios na cadeia de produção dos produtos manufaturados, assegurando assim a máxima utilização dos recursos. Com a adoção de um modelo como o Sistema Toyota de Produção, que incentiva a redução de estoques e diminuição do retrabalho, as organizações conseguem eliminar perdas e se tornarem mais eficientes, tanto a nível econômico quanto a nível ambiental, como demonstram os artigos de García-Alcaraz *et al.* (2019), Aniceto, Siqueira e Nunes (2016) e a literatura de Silveira, Benedicto e Bittencourt (2022).

Por fim, é importante ressaltar que mesmo que as organizações sejam protagonistas das mudanças, essas não ocorrem plenamente se não houver apoio tanto da sociedade externa, como do governo vigente, como mostra o estudo de Mendonça (2019). Com isso é possível observar que são necessárias parcerias entre os setores, sejam eles público, privados ou mistos, para pôr em prática os conceitos ligados a boa gestão de recursos (naturais ou não), objetivando sempre

garantir a manutenção dos mesmos para toda a sociedade a longo prazo.

5 CONCLUSÕES

A integração entre métodos de trabalho japoneses e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 apresenta-se como uma estratégia promissora para impulsionar a eficiência organizacional e promover práticas sustentáveis. Ao longo deste estudo, exploramos como as práticas da administração japonesa, como o Sistema Toyota de Produção, o *just-in-time* e o *kaizen*, podem contribuir para alcançar certos ODS estabelecidos pela ONU.

No entanto, é importante reconhecer que essa integração enfrenta algumas limitações. Por exemplo, a aplicabilidade direta de certas práticas japonesas pode ser restrita por diferenças culturais, estruturais e contextuais em diferentes organizações e países. Além disso, a implementação efetiva dessas práticas requer um compromisso significativo de recursos e tempo, o que pode ser desafiador para algumas organizações, especialmente as de menor porte.

Para avançar nessa área, são necessárias mais pesquisas e estudos de caso que explorem a aplicação prática das práticas de administração japonesas em diferentes contextos organizacionais e geográficos. Além disso, é fundamental investigar abordagens para superar as barreiras culturais e estruturais na adoção dessas práticas, garantindo que sejam adaptadas de maneira adequada e eficaz.

Além disso, considerando o rápido avanço da tecnologia e das mudanças no ambiente de negócios global, é importante examinar como as práticas de administração japonesas podem ser combinadas com inovações tecnológicas emergentes para promover ainda mais a sustentabilidade e a eficiência organizacional.

Por fim apesar das limitações e desafios, a integração entre métodos de trabalho japoneses e os ODS da Agenda 2030 representa uma oportunidade valiosa para as organizações avançarem em direção a um futuro mais sustentável e eficiente.

REFERÊNCIAS

ANICETO, Generthon Silva; SIQUEIRA, Carlos Marcelo; NUNES, Danillo Lopes. A importância do sistema Toyota de produção para o desenvolvimento de empresas de segmentos diversos. **Revista Univap**, v. 22, n. 40, p. 587-603, 2016.

ANSELL, Christopher; SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Cocreating the UN's Sustainable Development Goals. **Co-Creation for Sustainability**. 1. ed. Inglaterra: Emerald Publishing Limited, 2022.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2006. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 18 out. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2007.

COLTRO, Alex. **Teoria geral da administração**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 03 set. 2023.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

FIRKOLA, Peter. Japanese management practices past and present. **Economic Journal of Hokkaido University**, v. 35, p. 115-130, 2006.

GARCÍA-ALCARAZ, Jorge Luis et al. Effects of human factors and lean techniques on just in time benefits. **Sustainability**, v. 11, n. 7, p. 1864, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008.

HTUN, ARKAR; MAW, THIN THIN; KHAING, Ch. Lean manufacturing, just in time and Kanban of Toyota production system (TPS). **International Journal of Scientific Engineering and Technology Research**, v. 8, n. 1, p. 469-474, 2019.

JANJIC, Vesna; BOGIĆEVIĆ, Jasmina; KRSTIĆ, Bojan. Kaizen as a global business philosophy for continuous improvement of business performance. **ekonomika**, v. 65, n. 2, p. 13-25, 2019.

KURIYAMA, Naoki. 21. The Japanese perspective on responsible management. **Research Handbook of Responsible Management**, p. 318, 2020.

MACPHERSON, Wayne G. et al. Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence. **Journal of Business Strategy**, v. 36, n. 5, p. 3-9, 2015.

MAÇÃES, Manuel. Inovação de Processos e Sustentabilidade Organizacional: Estudo de Caso. **e3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 8, n. 2, p. 027-041, 2022.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**. 9. ed. São Paulo: Vozes, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 09 set. 2023.

MENDES, Telma et al. Linking corporate social responsibility, cooperation and innovation: the triple bottom line perspective. **Innovation & Management Review**, v. 20, n. 3, p. 244-280, 2023.

MENDONÇA, Leticia Mello de. O conceito de desenvolvimento sustentável: ressignificação pela lógica de acumulação de capital e suas práticas. **Espaço e Economia. Revista brasileira de geografia econômica**, n. 15, 2019.

MORENO, E. A.; DUTRA, A. R. A. Elementos característicos daecoinovação para guiar a gestão sustentável nas organizações . **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 11, n. 2, p. 52-73, 2022.

OLIVEIRA CLARO, Priscila Borin; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração- RAUSP**, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

OLSSON, GIOVANNI; KRUGER, SILVANA DALMUTT. Governança corporativa e externalidades: Perspectivas sobre a Agenda 2030. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, v. 16, n. 2, p. e39752, 2021.

PINTO, Isabelly Christiny Monteiro de Souza et al. Contribuições dos sistemas MRP II e just in time para otimização do gerenciamento de estoques: um referencial teórico. 2015.

PORTA, C. D.; KRUGER, S. D.; MAZZIONI, S. Comprometimento das empresas signatárias com os princípios do pacto global. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 13, n. 1, p. 56-76, 2023.

PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen-ISSN: 2447-8717**, v. 2, n. 4, 2018.

SHI, Jin et al. Long-Term Partnerships in Japanese Firms' Logistics Outsourcing: From a Sustainable Perspective. **Sustainability**, v. 14, n. 10, p. 6376, 2022.

SILVA, Enid Rocha Andrade da Coordenadora. **Agenda 2030: ODS-Metas nacionais dos objetivos de desenvolvimento sustentável**. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8855>. Acesso em: 14 ago. 2023.

SILVEIRA, L. L.; BENEDICTO, S. C.; SILVA, L. H. V.; BITTENCOURT, J. J. Strategic business sustainability: study of critical success factors. **Revista de Administração da UFSM**,

v. 15, n. XXIII ENGEMA e 10º Fórum Inter, p. 760-780, 2022.

SOUZA, Wadson Kaizer de. **Sistema Toyota de produção: identidade cultural e cultura organizacional**. 2018. Tese de Doutorado. Mestrado em Estudos Culturais Contemporâneos. Disponível em: <https://repositorio.fumec.br/handle/123456789/186>. Acesso em 07 set. 2023.

SUSTENTABILIDADE, In: **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa**. 2008-2021. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/sustentabilidade>. Acesso em: 08 set. 2023.

TAN, Kim Hua; YAMADA, Tetsuo. A conceptual framework for responsible innovation. **Journal of Japanese Management**, v. 3, n. 1, 2018.

VASZKUN, Balázs; TSUTSUI, William M. A modern history of Japanese management thought. **Journal of Management History**, v. 18, n. 4, p. 368-385, 2012.

ZANONI, B. L.; TAKAHASHI, A. R. W. Análise de narrativas e as discussões sobre sustentabilidade nas organizações: uma meta-síntese. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 42-59, 2023.