



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS LEAN: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

HEMERSON TOLENTINO ROCHA - htrocha@uniara.edu.br
UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA

ROGÉRIO BORAZZO – rborazzo@uniara.edu.br
UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA

ETHEL CRISTINA CHIARI DA SILVA - eccsilva@uniara.edu.br
UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA

DALILA ALVES CORRÊA - dalvescorrea@gmail.com
UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA

BRUNA CRISTINE SCARDUELLI PACHECO - bcspacheco@uniara.edu.br
UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA

ÁREA: 06. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

SUBÁREA: 6.1 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

RESUMO: ESTE ARTIGO TEM COMO OBJETIVO INVESTIGAR O CONCEITO, A ORIGEM, AS FERRAMENTAS AUXILIARES E AS APLICAÇÕES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS *LEAN* (GRHL) DESCRITAS NA LITERATURA. A PESQUISA FOI CONDUZIDA POR MEIO DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA, UTILIZANDO AS BASES DE DADOS *SCOPUS*, *WEB OF SCIENCE* E *GOOGLE ACADÊMICO*. OS RESULTADOS EVIDENCIAM QUE A INTEGRAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (GRH) À FILOSOFIA *LEAN* CONTRIBUI TANTO PARA O SUCESSO DA IMPLEMENTAÇÃO DE INICIATIVAS ENXUTAS NAS ORGANIZAÇÕES QUANTO PARA O APRIMORAMENTO DO DESEMPENHO DA ÁREA DE RH. A GRHL TEM SE MOSTRADO EFICAZ NA REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS, NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE, NA PROMOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA E NA ELEVAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES. A CONCLUSÃO DO ESTUDO REFORÇA A RELEVÂNCIA DO TEMA, DESTACANDO A ESCASSEZ DE PUBLICAÇÕES ESPECÍFICAS NA LITERATURA ACADÊMICA E AS IMPLICAÇÕES PRÁTICAS PARA OS GESTORES, AO DEMONSTRAR QUE A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GRHL PODE GERAR IMPACTOS POSITIVOS SIGNIFICATIVOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM DIFERENTES CONTEXTOS.

PALAVRAS-CHAVES: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS *LEAN*; PENSAMENTO ENXUTO; GESTÃO DE PESSOAS; PRODUÇÃO ENXUTA.

1. INTRODUÇÃO

Os processos da área de Gestão Recursos Humanos (GRH) têm como objetivo aprimorar o desempenho organizacional, o desenvolvimento dos funcionários e, busca também, a padronização e conformidade nas tarefas. Em sua essência, a gestão de recursos humanos é uma função estratégica responsável pela formação da cultura organizacional e pelo desenvolvimento das habilidades dos funcionários para agregar mais valor à organização (Madhani, 2022).

Segundo Thoman e Lloyd (2018) a GRH está em uma jornada transformadora há várias décadas, mas, aos olhos de muitas organizações, ela ainda é vista como uma função administrativa de escritório, e não como um parceiro estratégico de negócios.

A GRH é primordial e indispensável em qualquer organização, seja ela grande ou pequena e, alinhada com as práticas *lean*, continuam desempenhando suas tarefas fundamentais, como: treinamento; contratação; cumprimento das leis; remuneração etc., porém, com uma abordagem mais eficiente aumentando a produtividade e proporcionando melhoria contínua, agregando valor, minimizando custos e perdas, e tornando-se peça-chave no alcance de metas pela organização, como afirma Gallib (2017).

As práticas de GRH, majoritariamente, são vistas como determinantes e essenciais na implementação da filosofia *lean* nas várias áreas organizacionais, contudo, evidencia-se que o envolvimento crítico das práticas de GRH como facilitadora da gestão empresarial nas organizações continua a ser escasso e necessita de atenção acadêmica (Paposa, et al., 2023).

Quanto a produção enxuta ou *lean manufacturing* (LM), esta tem a sua origem com o desenvolvimento Sistema Toyota de Produção (STP), em que uma equipe de engenheiros liderada por Taichi Ohno (1912 – 1990) criaram um conjunto de ideias orientadas à otimização dos processos produtivos, por meio da maximização do valor e a minimização dos desperdícios, sendo que seus conceitos foram mais amplamente disseminados a partir da publicação do livro “*The Machine That Changed The World*” dos autores James P. Womack, Daniel T. Jones e Daniel Roos, conforme afirma Mendes (2023).

Como em todo processo, nos serviços fornecidos pela área de Recursos Humanos (RH) também existem diversos desperdícios que prejudicam a eficiência do seu fluxo de trabalho e ocasionam perdas significativas para as organizações, que enfrentam, frequentemente, problemas com insatisfação dos funcionários e alto índice de rotatividade. Observa-se que é crucial as organizações conseguirem manter seus melhores funcionários, reduzir a rotatividade e melhorar o desempenho deles para atingir seus objetivos. (Achimugu et al., 2022).

Madhani (2022) desenvolveu um estudo em que aplicou a metodologia *lean* na GRH e

identificou alguns tipos de desperdícios em suas atividades, tais como:

- Transações mais do que o necessário, como vários níveis de aprovação para liberação de uma oferta, excesso de burocracia;
- Espera por informações ou espera até que alguém faça algo, documentos pendentes;
- Atraso de trabalhos quase concluídos por excesso de burocracia;
- Realização de atividades não solicitadas ou que não serão utilizadas;
- Oferta de treinamento inadequada ou insuficiente;
- Atraso na prestação de contas;
- Falta de padronização das atividades relacionadas à GRH;
- Entregas com defeito, erros em dados ou documentos;
- Subutilização de mão de obra qualificada ou realização de atividades por pessoal sem o conhecimento necessário.

Entendendo que o tema GRHL carece de maior aprofundamento, a presente pesquisa tem como objetivo expor uma revisão sistemática de literatura sobre a Gestão de Recursos Humanos *Lean*, com o propósito de investigar seu surgimento, as ferramentas auxiliares e aplicações descritas na literatura.

Para atingir o objetivo proposto, fez-se uma revisão sistemática da literatura que investigou a base de dado *Scopus*, *Web of Science* e Google Acadêmico. Nesse processo, foram selecionados os artigos que compõe esse trabalho.

Esse artigo está organizado em 5 seções, mais as referências. A seção 1 – introdução – expõe o contexto da pesquisa, seu objetivo e relevância; a seção 2 – expõe a revisão de literatura; a seção 3 detalha o método de pesquisa; a seção 4 traz as análises e discussões e a seção 5 expõe as considerações finais.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta segunda seção contém a revisão da literatura e tem como foco a exposição de conceitos ligados a GRHL e as aplicações descritas na literatura.

2.1 Gestão de recursos humanos *lean* – GRHL

Ao tratarem da Gestão de Recursos Humanos Lean (GRHL), Bonavia e Marin-Garcia (2011) destacam que esse conceito se fundamenta na integração dos princípios da Gestão de Recursos Humanos (GRH) com os fundamentos da Lean Manufacturing (LM). Dave e Sohani (2011) enfatizam que o princípio central da implementação do LM é a redução de desperdícios

por meio da utilização otimizada dos recursos da empresa — sendo os recursos humanos, ou capital humano, elementos essenciais nesse processo. Diversos autores apontam que a GRH é uma das áreas em que os princípios do LM podem ser aplicados de forma particularmente eficaz (Bonavia e Marin-Garcia, 2011; Al-Tahat e Bwaliez, 2015)

Gaiardelli et al. (2019) definem os "recursos humanos enxutos" como o número adequado de colaboradores, com as competências certas para a tarefa a ser executada, atuando com segurança, produtividade e sem erros. Diversos estudos identificam a Gestão de Recursos Humanos (GRH) como uma dimensão fundamental para a implementação bem-sucedida da *Lean Manufacturing* (LM), como apontam Bonavia e Marin-Garcia (2011), Agarwal et al. (2013) e Arezes et al. (2015). Nesse contexto, a Gestão de Recursos Humanos *Lean* (GRHL) — ou *Lean Human Resource Management* — é concebida como uma abordagem sistemática, baseada em práticas enxutas, voltada à eliminação de ineficiências organizacionais (Bonavia e Marin-Garcia, 2011).

Nessa linha, uma pesquisa relevante é a de Hardcopf, Liu e Shah (2021), que destacam que, conforme a literatura, o sistema de recursos humanos baseado no modelo *lean* valoriza o "respeito pelas pessoas". Esse sistema promove o desempenho coletivo em detrimento do individual, incentiva a interação frequente entre supervisores e colaboradores no ambiente produtivo, valoriza trabalhadores polivalentes e foca na melhoria contínua, além de adotar uma tomada de decisão coordenada em toda a organização.

Já Signoretti e Sacchetti (2020) refletem que, dentro de uma estratégia de redução de custos, o ritmo de trabalho é fortemente aumentado ao aplicar técnicas enxutas, como *just-in-time*, porém quando as aplicações gerenciais da produção enxuta consideram os recursos humanos como uma fonte de vantagem competitiva (abordagens centradas nas pessoas), as práticas de GRH tornam-se cruciais.

A primeira prática importante de GRH enxuta consiste na padronização, ou seja, estabelecer as atividades de trabalho e movimentos relacionados a serem realizados para cada estação de trabalho. (Signoretti e Sacchetti, 2020)

Madhani (2022), com base na análise de diversos estudos de caso, concluiu que a implementação da Gestão de Recursos Humanos Lean (GRHL) foca em agregar valor aos clientes internos — os próprios colaboradores da empresa — por meio da eliminação de desperdícios nos processos de serviços. Essa abordagem tem resultado em melhorias significativas e na geração de diversos benefícios, conforme apresentados no Quadro 1.

QUADRO 1 - Principais benefícios da implementação do Lean na função de RH.

Processos	Descrição dos benefícios da implantação da GRHL
1 - Aquisição de talentos	Melhora a qualidade dos recrutados e selecionados e, ao mesmo tempo, reduzir os recursos necessários para a contratação.
2 - Gerenciamento de talentos	Desenvolve descrições corretas das atividades/cargo, oferece treinamento eficaz e implementar planos de desenvolvimento de carreira
3 - Gerenciamento de remuneração e benefícios	Proporciona uma melhor resposta às dúvidas dos funcionários
4 - Gerenciamento de desempenho	Estabelece e rastrear avaliações de desempenho, avaliação e processos de rescisão.
5 - Retenção de talentos	Reduz a rotatividade de funcionários aumentando o nível de satisfação e, assim diminuir os custos do gerenciamento da contratação de funcionários
6 – Treinamento	Reduz o custo e o tempo de treinamentos, melhorando a eficácia do treinamento.
7- Administração	Simplifica e padroniza o processo de RH; reduz os defeitos administrativos (por exemplo, processamento da folha de pagamento) e melhora os níveis para os clientes internos (funcionários)

Fonte: elaborado a partir da pesquisa de Madhani (2022)

2.2 Aplicações da GRHL

No que se refere às aplicações da Gestão de Recursos Humanos Lean (GRHL) identificadas na literatura, Halvachizadeh et al. (2022) propõem o desenvolvimento de um modelo abrangente para avaliar a gestão de pessoas no Conselho Municipal de Teerã. O objetivo do estudo é promover a transição de uma abordagem tradicional de gestão de recursos humanos para uma abordagem alinhada aos princípios da filosofia *Lean*, com foco no aumento da produtividade. Os resultados obtidos demonstram relevância prática e apresentam potencial de aplicação tanto para profissionais quanto para pesquisadores da área.

A literatura sobre a filosofia *Lean* reconhece amplamente os recursos humanos como parte fundamental dessa abordagem. Em um estudo conduzido por Bouranta, Psomas e Antony (2022), são identificados diversos aspectos relacionados à gestão de pessoas no contexto *Lean*, incluindo treinamento, liderança, cultura organizacional, participação dos funcionários, papel estratégico do departamento de recursos humanos, comprometimento, desenho do trabalho, trabalho em equipe, comunicação, impacto sobre os colaboradores e resistência à mudança.

Para Martín e García (2010), a filosofia *Lean* e a Gestão de Recursos Humanos são sistemas complementares. Enquanto a filosofia *Lean* se baseia em um conjunto de práticas produtivas voltadas à eliminação de desperdícios, a GRH contribui com práticas que visam aumentar a motivação e a capacidade da força de trabalho, reforçando a sinergia entre eficiência

operacional e valorização das pessoas.

Corroborando com a afirmação colocada, Wickramasinghe e Wickramasinghe (2020) citam que as organizações não conseguem fazer uma transição sustentável para sistemas avançados de manufatura quando as mudanças na gestão de fabricação não acompanham mudanças complementares nas práticas de gestão de recursos humanos (GRH).

Madhani (2022) afirma que a implantação da Gestão de Recursos Humanos *Lean* (GRHL) gera diversos benefícios, como a redução da taxa de rotatividade, do custo de recrutamento e do tempo de contratação. Além disso, contribui para a diminuição do tempo necessário para a adaptação de novos funcionários, melhora os níveis de produtividade, reduz os custos gerais com pessoal e diminui o tempo de resposta às demandas e dúvidas dos funcionários.

3. METODO DA PESQUISA

Esta terceira seção contém uma descrição detalhada do método de desenvolvimento da pesquisa, que se apoiou em uma Revisão Sistemática da Literatura. Em um primeiro momento, foi utilizada a base de dados *Scopus* sem determinação de período da busca. Quatro procedimentos foram realizados para a busca e identificação dos trabalhos que compuseram a revisão, quais sejam:

- Procedimento 1 – definição das palavras-chave de entrada, sendo: “*Human Resource Management*”; “*Lean*”. Este procedimento resultou em 909 trabalhos, porém, com a leitura dos títulos ficou evidenciado a presença de diversos artigos que não estavam ligados especificamente ao tema de interesse verificando a necessidade de aplicação de um filtro mais específico.
- Procedimento 2 – Foram utilizadas as palavras-chave “HRM” e “*Lean*”, resultando na identificação de 79 artigos, todos de origem internacional. Em seguida, procedeu-se à leitura dos títulos com o objetivo de verificar a aderência ao tema proposto, o que levou ao descarte de 54 trabalhos.
- Procedimento 3 – Após leitura dos resumos e introdução dos 25 trabalhos selecionados no procedimento 2, focou-se em verificar quais realmente tratavam o tema de interesse, foram descartados outros 12 trabalhos, restando 13 com alta aderência à proposta dessa pesquisa.
- Procedimento 4 – Na última etapa os 13 trabalhos foram classificados por tipo e ano de publicação conforme Quadro 2.

QUADRO 2 – Tipos de pesquisas, por ano, levantadas na revisão sistemática da literatura.

Tipo	2009	2010	2014	2019	2020	2022	2023	Total Geral
Article		1			2	3	2	8
Book chapter	1							1
Conference paper				1				1
Editorial			1					1
Review						1	1	2
Total Geral	1	1	1	1	2	4	3	13

Fonte: Elaboração própria.

Ao perceberem que utilizar apenas uma base de dados limitava a pesquisa, os pesquisadores realizaram uma nova rodada de buscas, incluindo também as bases Web of Science e Google Acadêmico.

Para essas buscas, foram adotados os seguintes procedimentos:

- Procedimento 1 – definição das palavras-chave de entrada, sendo: “*Human Resource Management*”; “*Lean*” ocasionando o mesmo problema da busca anterior, em que se identificou diversos artigos que não estavam ligados especificamente ao tema de interesse verificando a necessidade de aplicação do filtro seguinte que trouxe resultados mais específicos, obtendo assim os resultados demonstrados no Quadro 3.

QUADRO 3 – Combinações para pesquisa versus documentos encontrados em cada base de dados.

Combinação	Scopus	Web of Science	Google Acadêmico
“ <i>Human AND Resource AND Management AND Lean</i> ”	1355	625	
“ <i>HRM AND Lean</i> ”	87	77	
Gestão de Recursos Humanos <i>Lean</i>			11

Fonte: Elaboração própria.

- Procedimento 2 – Dentro das bases *Scopus* e *Web Of Science* foi efetuada uma análise para verificação de documentos em duplicidade, encontrando os resultados a seguir:
 - 2.1 Na comparação entre os levantamentos realizados na base *Scopus* — 1º levantamento (2023), com 79 artigos, e 2º levantamento (2024), com 87 artigos — foram identificados 8 novos artigos publicados. Após a leitura dos títulos e resumos, 2 deles foram considerados extremamente relevantes e incorporados ao trabalho;

- 2.2 Na comparação entre as bases *Scopus* e *Web of Science*, foram identificados 48 artigos duplicados, resultando em 29 artigos exclusivos da base *Web of Science* para avaliação. Após a leitura dos títulos e resumos, 4 foram considerados relevantes e incorporados ao trabalho.
- Procedimento 3 – Foram analisados os 11 documentos extraídos da base Google Acadêmico, dos quais 2 foram selecionados para compor a pesquisa 1 - Artigo de congresso e 1 – Dissertação de mestrado. Portanto, totalizando 21 pesquisas, até essa etapa.
- Procedimento 4 – Tendo em vista a quantidade de pesquisa selecionadas, foi necessária a aplicação de mais um filtro, restringindo para composição do trabalho somente os publicados a partir do ano de 2019, totalizando 13 pesquisas que foram essenciais para a execução da proposta desse artigo.
- Procedimento 5 – Na última etapa os trabalhos foram classificados por tipo e ano de publicação conforme Quadro 4.

QUADRO 4 – Tipos de pesquisas, por ano, levantadas na revisão sistemática da literatura.

Tipo	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total Geral
<i>Article</i>	1	2	1	3	2	2	11
<i>Review</i>				1	1		2
Total Geral	1	2	1	4	3	2	13

Fonte: Elaboração própria.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A análise das pesquisas será apresentada em três frentes: inicialmente, a classificação dos artigos; em seguida, as definições dos autores em relação à Gestão de Recursos Humanos *Lean* (GRHL); e, por fim, os tipos de aplicações identificadas, isto é, quais funções de RH foram integradas à filosofia *lean*, bem como os resultados alcançados e as dificuldades relatadas nos estudos.

4.1 Análise descritiva

Com base no material selecionado para este estudo, foram utilizados diversos indicadores de análise descritiva, entre eles: número total de publicações por ano, fontes de publicação associadas à avaliação Qualis CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), produção científica por país, métodos de investigação empregados

e frequência das principais palavras-chave identificadas.

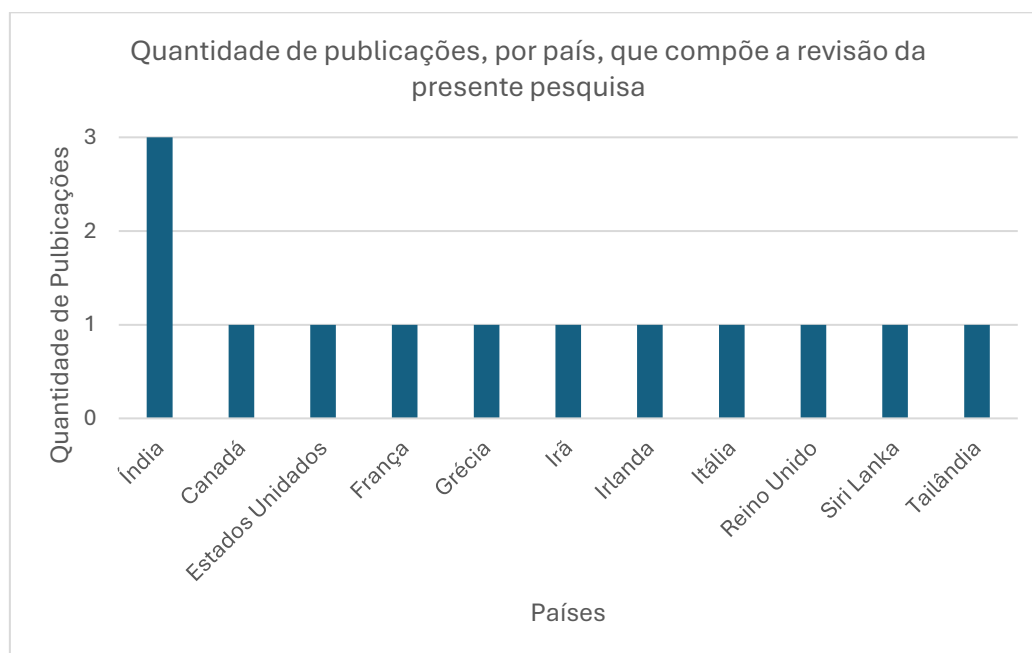
A Figura 1 apresenta a organização das obras selecionadas por ano de publicação, a Figura 2 apresenta os artigos selecionados por País, já a Figura 3 apresenta a frequência das palavras chaves encontradas e o Quadro 5 apresenta a classificação Qualis Capes dos artigos.

FIGURA 1 – Publicações por ano das obras selecionadas no processo de revisão da literatura.



Fonte: Elaboração própria.

FIGURA 2 – Publicações por país das obras selecionadas no processo de revisão da literatura.



Fonte: Elaboração própria.

FIGURA 3 – Frequência das principais palavras-chave encontradas nas obras selecionadas no processo de revisão da literatura.



Fonte: Elaboração própria.

Quadro 5 – Fontes de publicações *versus* classificação Qualis Capes das obras selecionadas no processo de revisão da literatura.

Fontes	Qualis
International Journal of Human Capital in Urban Management	-
International Journal of Process Management and Benchmarking	-
International Journal of Lean Six Sigma	-
International Journal of Human Resources Development and Management	A4
Annals of Public and Cooperative Economics	A2
Sustainability (Switzerland)	-
International Journal of Organizational Analysis	A2
International Journal of Engineering Business Management	A3
International Journal of Human Resource Management	A1
TQM Journal	A1
Engineering and Applied Science Research	-
Total Quality Management and Business Excellence	A1
Journal of Innovation Economics and Management	-

Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se também que os artigos selecionados tiveram um total de 114 citações, conforme indicado no Quadro 6.

QUADRO 6 – Citações das obras selecionadas no processo de revisão da literatura.

Autores	Citações
Wickramasinghe V.; Wickramasinghe G.L.D. (2020)	29
Bouranta N.; Psomas E.; Antony J. (2022)	15
Signoretti A.; Sacchetti S. (2020)	14
Madhani P.M. (2022)	11
Trubetskaya A.; Mullers H. (2021)	11
Bocquet R.; Dubouloz S.; Chakor T. (2019)	11
Benkarim A.; Imbeau D. (2022)	6
Ta'Amnha M. et al. (2023)	5
Kaur Paposa K.et al.(2023)	5
Halvachizadeh et al. (2022)	3
Subramanian N.; Suresh M. (2023)	2
Subramanian N.; Suresh M. (2024)	2
Kasemset C.; Fongsamootr P.; Opassuwan T. (2024)	0
Total	114

Fonte: Elaboração própria.

4.2 GRHL: aspectos importantes encontrados nas obras selecionadas

Signoretti e Sacchetti (2020) definem as práticas GRHL como estratégias centradas nas pessoas, implementado um pacote específico de práticas complementares de gestão de recursos humanos (GRH) que qualificam e capacitam os trabalhadores aumentando a competitividade das empresas. Para Halvachizadeh et al. (2022) a GRHL constitui-se em um dos motivos mais importantes para o sucesso das organizações, pois é uma abordagem para aumentar a produtividade e a eficiência e minimizar custos e perdas.

Ta'Amnha et al (2023) colocam que a GRHL é um conceito que integra os fundamentos da gestão enxuta (LM) e os princípios da gestão de recursos humanos (GRH). A GRHL implica a implementação de várias práticas que visam eliminar ineficiências e otimizar o uso dos recursos humanos, que são considerados recursos fundamentais da empresa.

A maioria dos trabalhos analisados não trazem definições próprias para a GRHL, porém todos apresentam aspectos importantes na relação das práticas de Gestão de RH associadas ao *Lean*, no quadro abaixo demonstra-se alguns pontos de destaque identificados em alguns dos trabalhos analisados.

QUADRO 7 – Pontos de destaque/Originalidade/Valor dos artigos analisados

Autores	Ano	Ponto de destaque/Originalidade/Valor
Bocquet R.; Dubouloz S.; Chakor T.	2019	Este estudo apresenta uma abordagem multidimensional para <i>lean</i> , proporcionando uma melhor compreensão dos efeitos das práticas <i>lean</i> na saúde do trabalhador durante todo o processo de adoção.
Trubetskaya A.; Mullers H.	2021	A pesquisa apresenta um modelo inovador que demonstra como o <i>Lean Six Sigma</i> (LSS) pode ser aplicado além do chão de fábrica, especificamente na função de RH, para melhorar processos e serviços, aumentando assim o valor estratégico do RH dentro das organizações
Madhani P.M.	2022	A pesquisa fornece diversos estudos de caso da implementação do <i>Lean</i> e LSS em várias práticas de RH das organizações.
Halvachizadeh D.; Memarzadeh Gh.; Mohammadi N.; Doroudi H.	2022	Este estudo desenvolveu um modelo abrangente para medir a gestão de LHRM (<i>Lean Human Resource Management</i>) no Conselho Islâmico de Teerã, ampliando o conhecimento existente sobre o tema.
Ta'Amnha M.; Jreissat M.; Samawi G.; Jraisat L.; Bwaliez O.M.; Kumar A.; Garza-Reyes J.A.; Upadhyay A.	2023	Este estudo está entre os primeiros a destacar as relações LHRM e o seu impacto desempenho nas empresas, tanto em geral quanto no contexto da comparação entre países.
Kaur Paposa K.; Thakur P.; Antony J.; McDermott O.; Garza-Reyes J.A.	2023	O estudo integra os conceitos de GRH com <i>Lean</i> . Fornece apoio e orientação para gestores e organizações focarem em áreas vitais de parceria entre programas <i>Lean</i> e RH.
Kasemset C.; Fongsamootr P.; Opassuwan T.	2024	Destaca a integração das práticas <i>Lean</i> e a automação digital como estratégia para eliminar tarefas redundantes e otimizar os fluxos operacionais na área de RH

Fonte: Elaboração própria.

4.3 Resultados, desafios e aplicações da integração *lean* e gestão de recursos humanos

Por meio da análise dos artigos selecionados, foi possível identificar que a integração das práticas de GRH com a filosofia *Lean* tem se mostrado uma abordagem eficaz tanto para a implementação bem-sucedida de iniciativas *Lean* nas organizações, como também para a melhoria e desempenho da área de Recursos Humanos, evidenciando assim os grandes benefícios para as organizações, como pode-se verificar nos resultados descritos a seguir.

No artigo mais antigo incluído nesta revisão, Bocquet, Dubouloz e Chakor (2019) destacam que a integração entre o *Lean* e a Gestão de Recursos Humanos (GRH) é fundamental para moderar os possíveis impactos da filosofia *Lean* na saúde dos trabalhadores. Essa integração se mostra especialmente relevante nas diferentes fases do processo de adoção da filosofia *Lean*, pois contribui para o engajamento dos funcionários e a promoção de uma cultura voltada à saúde e segurança, resultando em um ambiente de trabalho mais saudável e seguro.

Signoretti e Sacchetti (2020) abordam como as práticas de GRH enxutas, originalmente

desenvolvidas para aumentar a competitividade em empresas com fins lucrativos, podem ser adaptadas e implementadas em organizações sem fins lucrativos, concluindo que práticas de GRH enxutas podem ser adaptadas com sucesso, integrando objetivos sociais e econômicos.

Benkarim e Imbeau (2022), em um estudo de caso realizado em uma empresa do setor aeroespacial que implementou práticas *Lean*, afirmam que o comprometimento dos funcionários é essencial no contexto dessa filosofia. Segundo os autores, práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que valorizam o treinamento contínuo, a participação ativa, o empoderamento e o reconhecimento são fundamentais para aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores no processo de melhoria contínua.

A afirmação anterior corrobora com resultado obtido por Paposa K. et al. (2023), que realizaram uma revisão sistemática em um contexto mais amplo com a avaliação de diversos trabalhos, foi possível concluir que os aspectos da prática e políticas de GRH, como formação, desenvolvimento, trabalho em equipe, motivação, comunicação e liderança, são essenciais para o sucesso das iniciativas voltadas à filosofia *Lean*.

Em um estudo que propôs examinar as inter-relações entre as práticas de GRHL e os impactos dessas práticas no desempenho da empresa, Ta'Amnha et al. (2023) utilizaram duas amostras de tamanhos iguais ($n = 250$ cada) de empresas manufatureiras na Jordânia e na Alemanha, e puderam concluir que os principais resultados mostram que as práticas de GRHL afetam positivamente o desempenho da empresa. As empresas devem considerar a inclusão dessas práticas em seus sistemas de GRH para melhorar seu desempenho geral.

A pesquisa de Kasemset, Fongsamootr e Opassuwan (2024) apontou que a adoção da abordagem *Lean*, aliada a soluções de Tecnologia da Informação (TI) voltadas à eficiência na gestão de recursos humanos, trouxe diversos benefícios. Entre eles, destacam-se: a eliminação de tarefas desnecessárias, a redução da carga de trabalho, o compartilhamento contínuo de dados em toda a organização, a diminuição das operações e do tempo de execução, a redução do trabalho manual e a minimização de erros de comunicação entre os departamentos.

Paposa et al. (2023) afirmam que as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) são amplamente reconhecidas como determinantes e essenciais para a implementação da filosofia *Lean* nas diversas áreas organizacionais. No entanto, destaca-se que o envolvimento das práticas de GRH como facilitadoras da gestão empresarial ainda é limitado, demandando maior atenção por parte da comunidade acadêmica. Corroborando essa perspectiva, Ta'Amnha (2023) ressalta que a gestão enxuta é um sistema contemporâneo adotado pelas empresas para aprimorar seu desempenho; entretanto, o paradigma de desempenho da GRH alinhada à filosofia *Lean* (GRHL) permanece pouco explorado na literatura.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada cumpriu o objetivo proposto, ou seja, por meio da revisão sistemática da literatura foi possível realizar uma investigação sobre a Gestão de Recursos Humanos *Lean*, trazendo conceitos e aplicações descritas na literatura, demonstrando relevância acadêmica.

Apesar dos resultados significativos demonstrados na literatura, o pesquisador encontrou dificuldades na realização da pesquisa pelos seguintes motivos:

- Baixa quantidade de artigos relevantes no período definido (2019 a 2024)
- Ausência de pesquisas Brasileiras no período definido (2019 a 2024) (nas plataformas pesquisadas, foi identificada somente 01 pesquisa brasileira, uma publicação em congresso de 2014 que não foi considerada no estudo)

Ainda assim, foi possível evidenciar, por meio da revisão da literatura, que as aplicações práticas da interação entre a filosofia *Lean* e a Gestão de Recursos Humanos (GRH) revelaram resultados expressivos que reforçam a relevância do tema, tanto no âmbito acadêmico quanto no organizacional. A implementação de práticas de GRHL pode ter implicações significativas, permitindo que os gestores melhorem significativamente o desempenho e resultados das organizações em diversos contextos.

REFERÊNCIAS

- ACHIMUGU, R. O.; IKE, M. N.; AGAEZE, K. E.; ISICHEI, E. E. Práticas de GRH e desempenho organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 1–22, 2022.
- AL-TAHAT, M. D.; BWALIEZ, O. M. Lean-based workforce management in Jordanian manufacturing firms. **International Journal of Lean Enterprise Research**, v. 1, p. 284–316, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJLER.2015.071744>.
- BOCQUET, R.; DUBOULOZ, S.; CHAKOR, T. Lean manufacturing, human resource management and worker health: Are there smart bundles of practices along the adoption process? **Journal of Innovation Economics**, v. 3, n. 30, p. 113–144, 2019.
- BONAVIA, T.; MARIN-GARCIA, J. Integrating human resource management into Lean production and their impact on organisational performance. **International Journal of Manpower**, v. 32, p. 923–938, 2011.
- BOURANTA, N.; PSOMAS, E.; ANTONY, J. Human factors involved in lean management: a systematic literature review. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 33, n. 9–10, p. 1113–1145, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1936481>.

GALLI, B. HRM's importance throughout the organization: analyzed through the concepts and views portrayed in Eli Goldratt's The Goal. **IEEE Engineering Management Review**, v. 45, n. 3, p. 54–63, 2017. DOI: 10.1109/EMR.2017.2734322.

HALVACHIZADEH, D.; MEMARZADEH, G.; MOHAMMADI, N.; H. Providing a lean human resources management model. **International Journal of Human Capital in Urban Management**, v. 7, n. 4, p. 487–498, 2022.

HARDCOPF, R.; LIU, G.; SHAH, R. Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. **International Journal of Production Economics**, v. 235, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108060>.

KASEMSET, C.; FONGSAMOOTR, P.; OPASSUWAN, T. Cultivating efficiency in human resource management: The integration of Lean concept and IT solutions for operational enhancement. **Faculty of Engineering, Khon Kaen University**, v. 51, p. 442-451 2024. DOI: 10.14456/easr.2024.41

KAUR PAPOSA, K.; THAKUR, P.; ANTONY, J.; MCDERMOTT, O.; GARZA-REYES, J. A. The integration of lean and human resource management practices as an enabler for lean deployment –a systematic literature review", **The TQM Journal**, v. 35, n. 8, p. 2598-2620. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2022-0355>.

MADHANI, P. M. Lean Six Sigma deployment in HR: enhancing business performance. **International Journal of Human Resources Development and Management**, v. 22, n. 1/2, p. 75–97, 2022.

SIGNORETTI, A.; SACCHETTI, S. Lean HRM practices in work integration social enterprises: Moving towards social lean production. Evidence from Italian case studies. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 91, n. 4, p. 545–563, 2020.

TA'AMNHA, M. et al. Interrelationships among lean HRM practices and their impact on firm performance: a comparison between the Jordanian and German models. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 14, n. 7, p. 1297–1328, 2023.

THOMAN, D.; LLOYD, R. A review of the literature on human resource development: Leveraging HR as strategic partner in the high performance organization. **Journal of International & Interdisciplinary Business Research**, v. 5, art. 9, 2018. DOI: 10.58809/POPQ1755.

TRUBETSKAYA, A.; MULLERS, H. Transforming a global human resource service delivery operating model using Lean Six Sigma. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 13, 2021. DOI: 10.1177/18479790211051267.

WICKRAMASINGHE, V.; WICKRAMASINGHE, G. L. D. Effects of HRM practices, lean production practices and lean duration on performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 11, p. 1467–1512, 2020.