



## Mapeamento do Processo de Treinamento e Desenvolvimento em um Hospital Público

### *Process Mapping of Training and Development in a Public Hospital*

Claudinei Rodrigues da Silva

**Resumo:** O mapeamento de processos no setor de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) em um hospital público configura-se como uma ferramenta fundamental para a compreensão, padronização e aprimoramento contínuo das atividades relacionadas à capacitação dos profissionais da saúde. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo mapear as etapas que compõem o processo de Treinamento e Desenvolvimento(T&D) do Departamento de Recursos Humanos, desde a identificação das necessidades de treinamento até a avaliação de sua eficácia. A metodologia adotada caracterizou-se como um estudo de caso com abordagem qualitativa, realizado por meio do levantamento de informações junto aos responsáveis pelo setor. Os resultados evidenciaram que o mapeamento de processos possibilita uma visão ampla e estruturada de todas as fases do treinamento, abrangendo o diagnóstico das necessidades, o planejamento das ações, a execução das atividades e a avaliação dos resultados obtidos. Além disso, verificou-se que a estruturação e otimização desses processos contribuem significativamente para a melhoria da assistência à saúde, promovendo maior segurança ao paciente, eficiência na gestão pública e melhor utilização dos recursos institucionais. Ademais, o mapeamento favorece o alinhamento das ações de T&D aos objetivos estratégicos da instituição, fortalecendo a integração entre as equipes e direcionando as capacitações às reais demandas do ambiente hospitalar.

**Palavras-chave:** mapeamento de processos; treinamento e desenvolvimento; recursos humanos; hospital público; gestão.

**Abstract:** Process mapping within the Training and Development (T&D) department of a public hospital is a fundamental tool for understanding, standardizing, and continuously improving activities related to the qualification of healthcare professionals. In this context, the present study aimed to map the stages comprising the T&D process within the Human Resources Department, from identifying training needs to assessing their effectiveness. The methodology adopted was a qualitative case study, conducted through data collection with those responsible for the sector. The results showed that process mapping enables a broad and structured view of all training phases, covering the diagnosis of needs, action planning, activity execution, and evaluation of obtained results. Furthermore, it was found that the structuring and optimization of these processes contribute significantly to the improvement of healthcare, promoting greater patient safety, efficiency in public management, and better utilization of institutional resources. Moreover, mapping facilitates the alignment of T&D actions with the institution's strategic objectives, strengthening integration among teams and directing training to the actual demands of the hospital environment.

**Keywords:** process mapping; training and development; human resources; public hospital; management.

## INTRODUÇÃO

Em ambientes organizacionais complexos, como hospitais públicos, a busca por eficiência, qualidade e otimização dos recursos é essencial para garantir um atendimento adequado à população. Nesse contexto, o mapeamento de processos surge como uma ferramenta estratégica, pois permite visualizar, analisar e melhorar as atividades realizadas dentro da organização.

A gestão hospitalar apresenta desafios significativos devido à alta demanda e à necessidade de integração entre diferentes setores. Dessa forma, compreender o fluxo de trabalho torna-se fundamental para identificar falhas, reduzir retrabalhos e promover melhorias contínuas.

O presente estudo teve como objetivo mapear o processo de treinamento e desenvolvimento do Departamento de Recursos Humanos de um hospital público, evidenciando suas etapas e propondo melhorias. A relevância do tema está relacionada ao impacto direto do treinamento na motivação, produtividade e desempenho dos colaboradores, refletindo na qualidade dos serviços prestados.

O mapeamento de processos, através de um fluxograma, poderá auxiliar o hospital público na busca de maior eficiência e na utilização de seus recursos, bem como poderá auxiliar na definição das necessidades de treinamento. Segundo Grudin (1994, *apud* Enoki, 2016), o fluxograma de processo, também definido como “workflow”, permite a troca de informações entre pessoas em tempos distintos. É uma ferramenta que facilita a integração entre diversas fontes de informações que são disponibilizadas por diversos setores.

Por fim, o mapeamento de processos é imprescindível para a compreensão plena das atividades organizacionais, demonstrando cada etapa com foco na qualidade e satisfação dos consumidores. Como destaca Rocha *et al.* (2017), o gerenciamento dos processos é crucial para o sucesso e a excelência da organização.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O mapeamento de processos, ferramenta essencial para aprimoramento das operações nas organizações, torna-se indispensável para o bom funcionamento e para atividades operacionais. Oliveira (2019) destaca que o mapeamento de processo permite uma visão clara e detalhada das atividades realizadas, possibilitando a análise crítica e a reestruturação de procedimentos para alcançar maior produtividade e qualidade nos serviços prestados.

Com o foco do processo de treinamento e desenvolvimento, com programas de qualidade de vida para os funcionários, sendo crucial o mapeamento para identificar, analisar e corrigir falhas, com o objetivo de tornar os processos mais ágeis sem comprometer a eficiência. Hunt (1996) enfatizou que o mapeamento de processo é essencial para o gerenciamento e análise, bem como para a comunicação

e interação entre os envolvidos. Oliveira (2019) reforça que o mapeamento permite a identificação de áreas de melhoria e a implementação de práticas mais eficazes.

Ao conhecer e entender os planejamentos anuais, propostos para o treinamento e desenvolvimento, é fundamental para a prática de capacitação dos colaboradores. Monego *et al.* (2021) complementam: treinamento e desenvolvimento são duas ferramentas importantes para qualquer organização que ajudam os funcionários a trabalhar em equipe e a padronizar tarefas, resultando em maior eficácia nos resultados.

Com os desafios que o setor da saúde pública já enfrenta, ao se elaborar um processo, o planejamento deve ser rigoroso e incluir estratégias para assim evitar sobrecargas e garantir eficiência ao longo do processo. Bohlander e Snell (2009) destacam que estratégias eficazes de treinamento e desenvolvimento são fundamentais para a motivação e retenção de talentos dentro das organizações. O mapeamento detalhado das atividades, em forma de fluxograma, possibilita uma análise precisa das necessidades de capacitação e desenvolvimento, ajudando a criar programas de treinamento mais eficazes e alinhados aos objetivos estratégicos da instituição, colocando em prática as atividades de capacitação e desenvolvimento dos funcionários. Leandro e Branco (2011) destacam que “não será fácil treinar e desenvolver habilidades, mas a organização precisa se dispor a enfrentar o desafio de oferecer conhecimento e oportunizar crescimento para sua equipe”.

Visando melhorias contínuas, Gabrielly (2024) cita: “Técnicas como gamificação e micro learning focando em Soft Skills, que estão sendo cada vez mais utilizadas para tornar os treinamentos mais envolventes e eficazes”, mostrando que o mapeamento de processos deve se adaptar às novas tecnologias e práticas para maximizar seu impacto.

Sendo assim, o mapeamento de processos é primordial para a melhoria da eficiência e qualidade das atividades de treinamento e desenvolvimento, especialmente em espaços públicos, como em um hospital com grande fluxo de pessoas. Possibilitando uma visão clara das atividades e orientando a implementação de melhorias contínuas, contribuindo significativamente para padronizar as tarefas, a eficácia dos resultados e o desenvolvimento dos funcionários.

## METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso com abordagem qualitativa. Inicialmente, foram realizadas reuniões com o responsável pelo setor de Treinamento e Desenvolvimento do hospital, com o objetivo de compreender as atividades desenvolvidas no setor e alinhar as informações ao tema proposto. Essas reuniões contribuíram para a definição dos procedimentos metodológicos e para a coleta de informações relacionadas ao processo de treinamento da instituição.

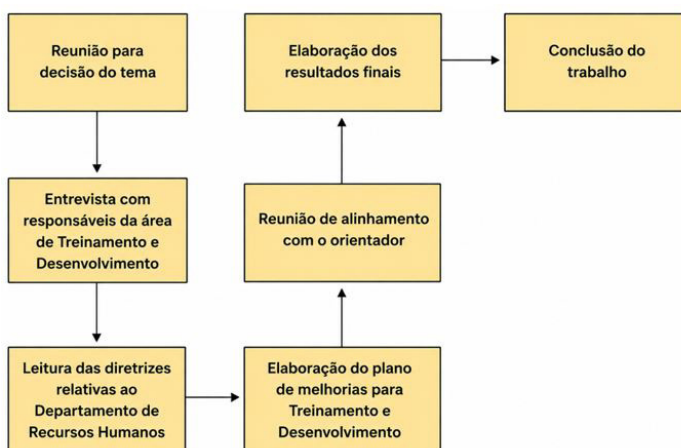
Na primeira etapa, buscou-se conhecer como eram realizadas as atividades pelo Departamento de Recursos Humanos do hospital público e as diretrizes utilizadas por eles, por meio de conversas com os responsáveis da área e da leitura

dos materiais de orientação dos procedimentos com o intuito de identificar como o mapeamento de processos poderia auxiliar o colaborador do hospital.

Na segunda etapa, buscou-se levantar as informações necessárias para identificar os processos já realizados e definidos pelo Departamento de Recursos Humanos, possibilitando a elaboração de um esboço do fluxograma a ser adotado. Após essa etapa, foram realizadas novas reuniões para alinhamento e discussão do desenvolvimento do projeto.

Na terceira etapa, alinharam-se os entendimentos dos seus componentes para fechar o fluxograma e dar uma visão sistemática e clara dos procedimentos.

**Figura 1 - Fluxograma das Etapas.**



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com um corpo clínico constituído por renomados profissionais, o hospital público em estudo possui atualmente aproximadamente 3.000 funcionários distribuídos em diferentes áreas, como médica, enfermagem, multidisciplinar, administrativa e limpeza.

Nas áreas médicas, de enfermagem e multidisciplinares, os treinamentos apresentam maior complexidade, sendo desenvolvidos de acordo com cada especialidade e suas necessidades específicas, como a utilização de equipamentos médicos, tratamento de enfermidades e aplicação de medicamentos específicos, entre outros.

Na área administrativa, os treinamentos também são aplicados conforme as demandas do setor, envolvendo atividades relacionadas à contratação de funcionários, aquisição de insumos hospitalares, organização de processos internos, entre outras atribuições.

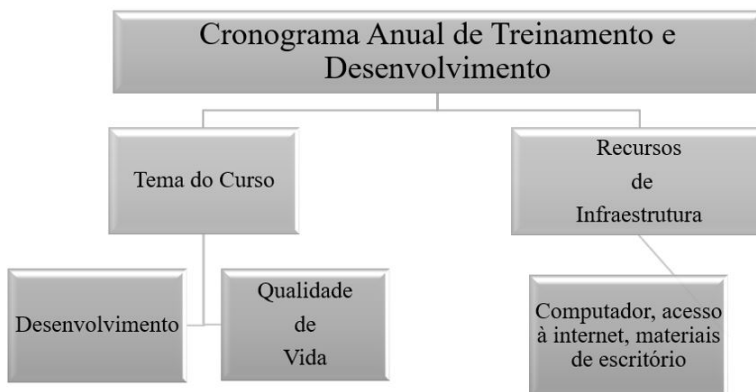
Já na área de Limpeza, composta por colaboradores terceirizados, os treinamentos são igualmente essenciais, considerando que a higienização hospitalar desempenha papel fundamental na prevenção da proliferação de bactérias e na promoção da segurança, bem-estar e qualidade do ambiente para pacientes e funcionários.

Após o contato realizado com os responsáveis da instituição, identificou-se que a ausência de padronização e de um planejamento estruturado para os treinamentos e avaliações impacta diretamente a eficiência dos processos internos, ocasionando atrasos e dificuldades no acompanhamento das capacitações. Diante disso, propõe-se a implementação de um mapeamento de processos por meio de fluxograma, visando organizar, padronizar e otimizar as etapas de treinamento, proporcionando maior agilidade, controle e eficiência no desenvolvimento dos colaboradores.

Os resultados obtidos demonstram que o processo de Treinamento e Desenvolvimento no hospital é composto por etapas interdependentes, que envolvem o levantamento das necessidades de treinamento, o planejamento das ações, a contratação de serviços especializados quando necessário, a execução das capacitações e a avaliação de desempenho e eficácia dos treinamentos realizados. A organização dessas etapas em um fluxo contínuo possibilita maior clareza na visualização dos processos, além de facilitar o acompanhamento e o controle das atividades desenvolvidas pelo setor responsável.

Nesse contexto, a elaboração de um cronograma anual de treinamentos mostrou-se uma estratégia relevante para o planejamento antecipado das ações de capacitação, especialmente no ambiente hospitalar público, onde procedimentos administrativos e processos licitatórios demandam maior tempo, organização e rigor técnico. Além disso, a inserção de avaliações de desempenho e emissão de certificações contribui para o fortalecimento do engajamento dos colaboradores, incentivando a participação nas capacitações e permitindo mensurar de forma mais precisa os resultados alcançados.

O uso de fluxogramas também se destacou como uma ferramenta eficiente para a padronização das atividades e melhoria da comunicação entre os setores envolvidos, reduzindo falhas operacionais, retrabalhos e dificuldades na execução dos treinamentos. Dessa forma, o mapeamento do processo de Treinamento e Desenvolvimento contribui não apenas para a otimização da gestão interna, mas também para a qualidade dos serviços prestados à população, promovendo maior eficiência organizacional e segurança na assistência hospitalar.

**Figura 2 - Cronograma Anual de Treinamento e Desenvolvimento.**

**Fonte: elaborada pelo autor (2025).**

Inicialmente, será definido o tema do treinamento conforme as necessidades específicas da organização, considerando as defasagens existentes em cada setor e a importância de programas voltados ao desenvolvimento profissional e à qualidade de vida. Por se tratar de um órgão público, será necessária a ampliação da infraestrutura por meio de processos licitatórios, incluindo recursos como computadores, internet, materiais de escritório e espaços adequados para a realização dos treinamentos.

Para a contratação de cursos, palestras e workshops, deverão ser analisadas propostas que conciliem menor custo e qualidade do conteúdo, respeitando o orçamento institucional. Os treinamentos terão como objetivo promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, com foco tanto em competências técnicas quanto em habilidades comportamentais (Soft Skills), como inteligência emocional, empatia e liderança.

Além disso, serão desenvolvidas ações voltadas à qualidade de vida e à saúde mental, incluindo atividades como ginástica laboral, jogos esportivos, orientação nutricional, consultas sobre tabagismo, biblioteca e sessões de massagem.

**Figura 3 - Ações de Desenvolvimento Pessoal e Qualidade de Vida.**

**Fonte: elaborado pelo autor (2025).**

Ao término de cada treinamento, será emitido um certificado de conclusão como forma de incentivar o engajamento dos colaboradores e reconhecer as

habilidades adquiridas. Esses certificados também poderão ser utilizados como critério na avaliação de desempenho, considerando os impactos positivos no atendimento aos pacientes e na execução das atividades profissionais.

Para medir os resultados dos treinamentos, será realizada a Avaliação de Desempenho, utilizando ferramentas como feedback, pesquisa de clima organizacional e análise da satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados. Dessa forma, o processo de Treinamento e Desenvolvimento ocorre de maneira contínua e cíclica, sendo realizado periodicamente para garantir a atualização e o aprimoramento constante dos colaboradores.

**Figura 4 - Ciclo do processo e desenvolvimento de pessoas.**

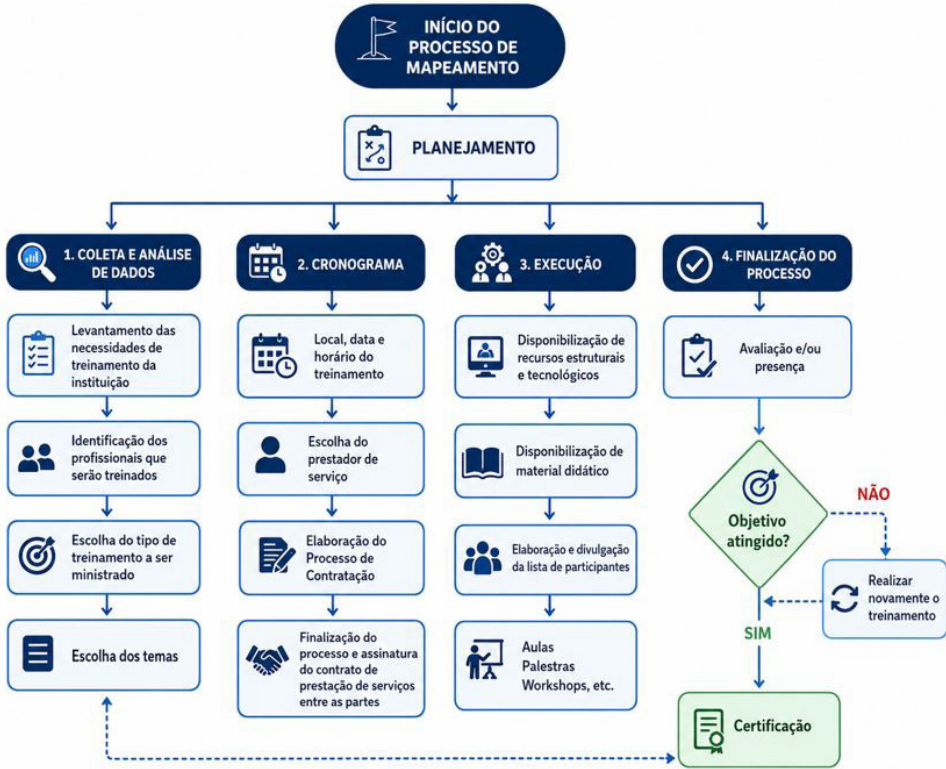


**Fonte: elaborado pelo autor (2025).**

O mapeamento do processo de treinamento é composto por etapas interligadas que visam identificar necessidades, planejar ações, executar treinamentos e avaliar seus resultados. Inicialmente, é realizado um levantamento das necessidades de capacitação, analisando o perfil dos colaboradores e as demandas da instituição. Em seguida, ocorre o planejamento das ações, definindo local, data, horário e contratação dos prestadores de serviço.

Na etapa de execução, são aplicados treinamentos, palestras e workshops com apoio de recursos estruturais, tecnológicos e materiais didáticos. Por fim, é realizada a avaliação de eficácia, verificando se os objetivos propostos foram alcançados e emitindo certificação aos participantes que atenderem aos critérios estabelecidos.

Figura 5 - Processo de Mapeamento.



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou a importância do mapeamento de processos no contexto do Treinamento e Desenvolvimento em organizações públicas, demonstrando que a aplicação dessa ferramenta possibilita identificar falhas, padronizar procedimentos e otimizar o fluxo das atividades desenvolvidas. Nesse sentido, verificou-se que a organização e formalização dos processos de T&D podem gerar impactos positivos na produtividade, motivação e capacitação dos colaboradores, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados à população.

Ao longo das etapas do estudo, foram identificados pontos de melhoria relacionados à gestão dos treinamentos, visando promover maior eficiência organizacional, qualidade de vida aos colaboradores e aumento do engajamento dos funcionários. Por meio do contato com os responsáveis pelo setor, constatou-se que o atual processo de Treinamento e Desenvolvimento apresenta ausência de padronização e organização, fatores que ocasionam atrasos, dificuldades no acompanhamento das capacitações e falhas na execução das atividades. Em

razão disso, foram realizadas reuniões de alinhamento, análise das diretrizes e levantamento dos procedimentos já praticados no setor, permitindo compreender o funcionamento das atividades e identificar oportunidades de melhoria. Além disso, buscou-se embasamento na literatura especializada, utilizando referências de autores da área para orientar a elaboração do mapeamento de processos e do fluxograma proposto.

Os resultados obtidos demonstraram que a implementação de um processo estruturado de Treinamento e Desenvolvimento pode contribuir significativamente para a melhoria dos fluxos internos do Departamento de Recursos Humanos, favorecendo maior controle das etapas de capacitação, desenvolvimento contínuo dos profissionais e melhor desempenho organizacional. Dessa forma, conclui-se que o mapeamento de processos representa uma importante ferramenta de gestão, capaz de proporcionar maior eficiência, integração e qualidade nos serviços prestados pela instituição.

Entretanto, o estudo apresenta limitações por estar restrito à análise de uma única instituição pública, o que limita a generalização dos resultados. Assim, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a investigação para outras organizações e avaliem, a longo prazo, os impactos da implementação do mapeamento de processos no setor de Treinamento e Desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 14724: Informação e documentação.** Trabalhos Acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ALVARENGA NETTO, C. A. **A proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos.** 2013. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - USP, São Paulo, 2007.