



**PRÊMIO CORE  
FEDERASSANTAS**  
DR. EDUARDO LEVINDO COELHO

<b>NOME DO PROJETO</b>	COMUNICAÇÃO CORPORATIVA
<b>CATEGORIA</b>	MELHORIA DE PROCESSOS / SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

<b>INSTITUIÇÃO</b>	COMPLEXO HOSPITALAR SÃO FRANCISCO
<b>CIDADE</b>	BELO HORIZONTE

<b>AUTOR(A)</b>	ANA LUÍZA VALERIANO RABELO
<b>CARGO</b>	GERENTE DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS
<b>SETOR</b>	COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS (CRI)
<b>CONTATOS</b>	31 2126-1604 31 99336-3067 <a href="mailto:analuzarabelo@saofrancisco.org.br">analuzarabelo@saofrancisco.org.br</a>

(\*) Cargo ocupado à época da inscrição

### OBSERVAÇÕES

Para ter acesso a materiais complementares ao projeto, tais como gráficos, fotos, relatórios e outros que tenham sido anexados pela inscrição, o(a) interessado(a) deverá entrar em contato com o(a) Autor(a).

Nenhuma publicação do projeto poderá ser efetuada sem constar o nome do(a) autor(a), mesmo que seja parcialmente, sob pena de transgressão aos direitos autorais de propriedade.

Para esclarecimentos de dúvidas, entre em contato com a Federassantas:  
Lourdes – (31) 99327-7868

## 1 - DESCRIÇÃO DO PROJETO

Este projeto busca evidenciar o papel da Comunicação Corporativa e das práticas de relacionamento institucional como base para a captação de recursos para hospitais filantrópicos.

Para isso, será descrito um case de uma instituição de Minas Gerais que focou na estruturação do setor de Comunicação e Relacionais Institucionais com o objetivo de reforçar a sua marca no cenário de saúde no Estado e estabelecer parcerias com agentes públicos e privados, tendo como resultado a captação de recursos não operacionais que foram investidos na melhoria dos serviços assistenciais que resultaram no equilíbrio financeiro e econômico da instituição.

Também serão apresentados conceitos relacionados ao tema do projeto, ações implementadas e os resultados obtidos pela Fundação.

### DESCRIÇÃO

A Comunicação Corporativa é um dos principais pilares que sustentam a reputação de uma empresa, sendo a grande responsável por construir sua imagem diante dos stakeholders internos e externos.

A forma como a comunicação se dá dentro de uma organização está diretamente ligada à sua competitividade e à sua sobrevivência no mercado e, por isso, é fundamental que ela esteja alinhada aos seus objetivos estratégicos.

Em relação à Fundação que será objeto desse estudo de caso, os objetivos estratégicos estão alinhados à missão de promover a assistência aos pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS), bem como ensino, pesquisa e gestão de novos negócios, atuando de forma sustentável, transparente e com comprometimento à vida. Seja nas relações entre colaboradores, equipes, setores ou com o público externo, a Comunicação permeia todas as atividades diárias das empresas, entre elas os hospitais.

Existem diversos conceitos que definem a Comunicação Corporativa, porém, neste projeto, será utilizada a definição de Margarida Kunsch, autora que sugere o uso do termo “Comunicação Organizacional”, por considerá-lo mais abrangente. Segundo ela, esse campo [...] estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação

entre a organização e seus diversos públicos. [...] Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. (KUNSCH, 2003, p. 149).

Ou seja, o processo comunicacional é indissociável da sustentação de qualquer empresa, pois sem ele não há alinhamento estratégico e as atividades desenvolvidas não seguem objetivos claros e definidos. Nos hospitais filantrópicos, o papel da Comunicação é primordial.

Porém dentro das atividades que envolvem a área (que abarca a comunicação interna, assessoria de imprensa e diversas outras frentes), o núcleo de Relações Institucionais é aquele que atua diretamente no diálogo constante e dinâmico com outras instituições, com os órgãos governamentais e também com os não governamentais, como confederações, federações, sindicatos, associações, ONG's etc, visando à articulação de estratégias, o estabelecimento de parcerias e a identificação oportunidades no segmento, no mercado e na sociedade, atendendo às metas da organização e auxiliando na consolidação positiva da sua imagem.

A proposta deste projeto, portanto, é mostrar como a Comunicação Organizacional, sobretudo o Núcleo de Relações Institucionais, formou a base para que uma Fundação filantrópica de atendimento exclusivo ao Sistema Único de Saúde (SUS) de Minas Gerais alcançasse o fortalecimento da identidade da marca com seus stakeholders (público externo, público interno, usuários do SUS, órgãos governamentais), gerando a visibilidade e a credibilidade que impactaram positivamente na arrecadação de verbas governamentais não operacionais, por meio de emendas parlamentares, bem como de recursos resultantes de parcerias com pessoas físicas e jurídicas.

## 2 – PLANO DE AÇÃO IMPLEMENTADO

A Fundação é uma entidade filantrópica, de direito privado, com autonomia administrativa e financeira, regida por estatuto próprio.

A instituição, que presta serviços de alta, média e baixa complexidade em 33 especialidades, atende exclusivamente a pacientes do SUS de todo o Estado.

O trabalho de Comunicação Organizacional e Relações Institucionais surgiu após a definição, pela Alta Direção, do Planejamento Estratégico e também do Prisma, que consiste em um estudo para identificação dos valores da empresa que gera o conceito da marca e o direcionamento das ações, estabelecendo diretrizes para a construção de uma imagem forte e consistente frente aos clientes internos e externos.

O próximo passo foi estruturar o setor de Comunicação e Relações Institucionais (CRI). Esse foi o ponto de partida para consolidar um projeto eficiente de captação de recursos para a Fundação.

Para isso, foi criado um setor que, atualmente, é composto por quatro núcleos com direcionamentos estratégicos, trabalhando a Comunicação 360°, um conceito que aborda a visão completa e complexa da comunicação institucional, abarcando todas as suas possíveis integrações.

Em resumo, [...] é uma comunicação que não tem foco no produto ou serviço a ser vendido, e sim nas pessoas: o que precisam, seus desejos, suas necessidades, e como ajudá-las a alcançar tudo isso.

É uma forma de comunicação muito mais humanizada, que torna a marca um 'amigo', e não uma relação de compra.

As marcas passam a ser lovemarks, e empresas passam a ser admiradas por seus posicionamentos, e não só pelo que têm a oferecer. (SENAC SÃO PAULO, 2019)

Seguindo esse conceito, foram criados na Fundação os seguintes Núcleos de Comunicação: Interno, Externo, Institucional e Assessoria de Relações Institucionais.

O setor elaborou um Plano de Comunicação, validado pela Superintendência como medida

estratégica e cujo propósito era fortalecer a filosofia, missão, visão e valores institucionais junto ao público interno e externo de forma contínua, criando a reputação e o conceito da marca.

A Comunicação Interna colocada em prática foi uma importante ferramenta de alinhamento das informações institucionais e engajamento os colaboradores em torno da missão da organização.

O foco, aqui, foi nas pessoas, que são as grandes responsáveis pela construção da reputação de uma marca, tanto interna quanto externamente.

A Comunicação humanizada desenvolvida na Fundação foi apontada por um estudo realizado pela Harvard Business Review na rede Best Buy (2012) como uma estratégia fundamental para garantir o envolvimento efetivo e a satisfação dos funcionários, impactando positivamente nos ganhos da empresa.

Segundo a pesquisa, 0,1% de engajamento extra dos colaboradores representa US\$ 100 mil a mais de faturamento anual.

Esse resultado, porém, não se deve apenas a fatores como plano de carreira, satisfação pessoal ou refeições grátis, mas, principalmente, aos elogios e reconhecimentos às pessoas, por meio de feedbacks construtivos.

Com a identidade institucional e os objetivos da Fundação consolidados internamente, a estratégia do Núcleo de Comunicação Externo consistiu em reforçar essa imagem para além dos muros da instituição, fazendo a ponte entre a empresa e os pacientes do SUS, acompanhantes, sociedade, imprensa, poder público e outras organizações.

Posto isso, o setor de CRI realizou um mapeamento de oportunidades, abriu novos canais de comunicação e definiu práticas estratégicas, sendo elas:

- Assessoria de Imprensa;
- Site;
- Redes Sociais (Facebook, LinkedIn e Instagram);
- Relatório Anual de Gestão;
- Vídeos Institucionais;
- Fortalecimento dos relacionamentos institucionais, com foco na Assessoria à Superintendência;
- Ações de Relações Institucionais para a captação de recursos governamentais não operacionais e participação com projetos em Leis de Incentivo via Ministério de Saúde.

O foco deste projeto se concentra no último tópico.

O principal instrumento que permite a captação junto ao poder público é a emenda parlamentar, dispositivo assegurado pela Constituição Federal (Emenda Constitucional n. 86/2015) e por meio do qual o Poder Legislativo participa da elaboração do orçamento anual do Município, Estado ou País. Dessa forma, os deputados (estaduais e federais), senadores e vereadores podem acrescentar novas programações orçamentárias, atendendo às demandas das comunidades e municípios que representam.

Para isso, eles indicam as verbas que são consideradas na elaboração do orçamento anual feito pelo Poder Executivo (Presidente, Governador e Prefeito).

Essa programação é a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que, segundo o Site da Câmara dos Deputados [...] estabelece quais serão as metas e prioridades para o ano seguinte.

Para isso, fixa o montante de recursos que o governo pretende economizar; traça regras, vedações e limites para as despesas dos Poderes; autoriza o aumento das despesas com pessoal; regulamenta as transferências a entes públicos e privados; disciplina o equilíbrio entre as receitas e as despesas; indica prioridades para os financiamentos pelos bancos públicos. (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2019)

No caso desta Fundação, desde 2014, o trabalho de captação é estruturado e desenvolvido pelo setor de Comunicação e Relações Institucionais (CRI), em conjunto com a Superintendência.

A meta era criar e fortalecer os vínculos com Deputados Estaduais e Federais da Bancada Mineira, apresentando planos de crescimento, o planejamento estratégico da instituição e, sobretudo, as necessidades que precisavam (e precisam) ser atendidas na Fundação para promover melhorias, ampliar sua assistência e impactar ainda mais os atendimentos do SUS em Minas Gerais.

O modelo que insere a CRI no processo de captação se difere das práticas observadas na maioria dos hospitais filantrópicos, apresentando, dessa forma, um potencial de originalidade e inovação.

O modelo foi personalizado mediante a análise estratégica feita pelo setor em 2014 dos cenários interno e externo da instituição. Verificou-se que a captação de verbas públicas não

operacionais era pouco explorada pelas organizações filantrópicas por falta de conhecimento e cumprimento dos requisitos legais, documentações e certificações, como o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na Área de Saúde (CEBAS), certidões negativas, entre outras.

Após a análise e regularização desses requisitos, iniciou-se, efetivamente, o trabalho de relacionamento com os Parlamentares Estaduais e Federais mineiros.

A CRI estruturou agendas de visitas periódicas a todos os gabinetes dos parlamentares em Belo Horizonte (MG) e em Brasília (DF), apresentações institucionais em reuniões de bancada, além de encontros com os parlamentares na própria Fundação, com visita às instalações da instituição.

Nessas ocasiões, a Superintendência e a Gerência da CRI apresentam a Fundação, os números, a evolução dos anos anteriores e propõem parcerias e investimentos a partir da destinação de verbas via emendas parlamentares.

Em um curto período de tempo, com um modelo de gestão eficiente e uma filosofia humanista, a Instituição alcançou grande relevância no SUS em Minas Gerais, atendendo pacientes de 417 cidades e se tornando referencial de excelência estadual e nacional em diversas especialidades.

Essa prática implementada pela Fundação está diretamente ligada à adequação estratégica descrita pelo teórico Philip Kotler, reconhecido mundialmente como “pai do marketing”. Segundo ele, [...] mesmo antes de pensar em uma aliança, as organizações precisam avaliar suas próprias competências centrais.

Devem, então, encontrar parceiros que complementem suas linhas de negócios, posições geográficas ou competências. (KOTLER, 2000, p.104)

A busca por alianças estratégicas não só com os Parlamentares, mas com o poder público como um todo, um dos principais stakeholders desta Fundação filantrópica, foi incorporada definitivamente ao fluxo do setor de CRI, seguindo o caminho dado pelo autor, de que “as organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público.” (KOTLER, 2000, p.27).

No contexto da comunicação digital e das redes sociais, em que pessoas e empresas, bem como suas ações, estão em evidência a todo instante, esse trabalho se torna ainda mais crucial.

### 3 - GANHOS OBTIDOS

Com o trabalho de Relações Institucionais com os Parlamentares estaduais e federais iniciado em 2014, a Fundação começou a obter importantes resultados, tanto na captação de recursos via emenda quanto na melhoria na visibilidade institucional e no cenário da saúde mineira.

Ao estabelecer um cronograma fixo de visitas dos representantes da Instituição aos gabinetes e também dos parlamentares à Fundação, tornou-se possível apresentar com clareza e transparência a prestação de contas dos investimentos realizados a partir das verbas captadas via emendas.

Além disso, foi consolidado um trabalho de assessoria e o diálogo direto da instituição com assessores e deputados e senadores (assim como as demais esferas do poder público) ampliou significativamente, estabelecendo importantes parcerias que se repetiram ao longo dos anos.

Ao todo, 38 parlamentares estaduais e federais já destinaram verba para a Fundação.

O resultado de todo esse trabalho refletiu nos valores captados pela instituição que apresentam um crescimento expressivo desde 2014, ano em que foi arrecadado, via emenda parlamentar, um total de R\$ 400.000,00. Para exemplo de comparação, em 2019, o montante chegou a R\$ 8.062.881,00 (com emenda de bancada), um crescimento de 1.915,8% em relação à primeira captação.

Os recursos dos últimos cinco anos foram investidos na compra de diversos equipamentos que trouxeram grande impacto para a população-alvo (usuários do Sistema Único de Saúde de todo o Estado de Minas Gerais, sendo 54% deles pacientes vindos de cidades do interior) e para o alcance social do trabalho realizado pela Fundação, aumentando a quantidade e a qualidade dos serviços prestados e gerando mais satisfação dos pacientes e colaboradores, bem como mais segurança assistencial.

Entre os materiais adquiridos estão:

- Raio-X móvel
- Raio-X fixo
- Ventiladores pulmonares
- Poltronas hospitalares
- Focos cirúrgicos de teto
- Macas com colchão



- Cardioversores
- Bisturis
- Eletrocardiógrafos
- Computadores
- Mesas cirúrgicas
- Camas hospitalares
- Marcapassos
- Monitores
- Carro de Emergência
- Aparelhos de Anestesia
- Instrumentos Cirúrgicos
- Cateteres
- Medicamentos
- Analisador de equipamentos
- Custeio do Projeto de Sinalização de uma das unidades da Fundação, com foco na segurança dos pacientes.

Esses são apenas alguns dos investimentos feitos a partir das verbas captadas, via emendas, junto aos parlamentares estaduais e federais.

Os impactos positivos gerados na assistência podem ser observados, por exemplo, no aumento do número de atendimentos, que passou de 47.085, em 2016, para 52.197, em 2018.

Outro índice importante é o número de cidades mineiras atendidas pela instituição que saltou de 395, em 2016, para 417, em 2018.

Alinhado a um dos valores da instituição de Responsabilidade Social e Transparência, todo o investimento feito a partir das verbas captadas é apresentado em um evento de prestação de contas realizado na Fundação.

A ação reúne os deputados e senadores parceiros, bem como outras autoridades públicas e líderes do segmento da saúde no Estado, uma oportunidade de reforçar o trabalho coeso da instituição e também as relações estabelecidas com esses stakeholders, isso porque, durante o evento, além da prestação, os parlamentares recebem homenagens e condecorações.

Essa ação é promovida pela instituição com o intuito de reforçar a importância da gestão compartilhada e o foco exclusivo na promoção da saúde pública, bem como no reconhecimento de Deputados que trabalham de forma séria e comprometidos com a causa

junto à população.

## 4 – EVIDÊNCIAS

A eficiência e a relevância da aplicabilidade do projeto de captação de verbas via emenda parlamentar são comprovadas, principalmente, pelo crescimento de 1.915,8% do valor arrecadado, de 2014 a 2019.

O gráfico abaixo mostra a evolução ano a ano:

### VALORES CAPTADOS EM EMENDAS PARLAMENTARES POR ANO

2014: R\$ 400.000,00

2015: R\$ 979.830,00

2016: R\$ 2.779.311,00

2017: R\$ 6.085.048,25

2018: R\$ 5.100.000,00

2019: R\$ 8.062.881,00

### Número de parlamentares parceiros

2014: 2

2015: 7

2016: 10

2017: 16

2018: 18

2019: 31

Além do crescimento exponencial da captação e do número de parlamentares parceiros da instituição, alinhado à missão de promover novos negócios de forma sustentável, com transparência e comprometimento à vida, o trabalho de Relações Institucionais empreendido pela a CRI também trouxe ganhos para a imagem institucional da Fundação, gerando novos produtos de comunicação e melhorando a visibilidade e o alcance da marca junto ao público externo, sempre focado no objetivo estratégico de se manter essencial no Sistema Único de Saúde de Minas Gerais.

Um desses produtos que contribuem para a transparência da instituição é o Relatório de Gestão, produzido anualmente desde 2012 e que traz o valor total captado via emendas parlamentares, os nomes de todos os deputados e senadores que realizaram as destinações e os equipamentos adquiridos com a verba, juntamente com todas as ações realizadas pela Fundação, o balanço e a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) do ano anterior,

ações beneficentes, campanhas beneficentes e evoluções na gestão.

Outras evidências da melhoria da imagem institucional são os três vídeos institucionais lançados em 2017, 2018 e 2019.

Nas produções, é possível verificar o crescimento dos números da Fundação, a evolução da marca, os diferenciais da gestão, entre outros aspectos.

Os números de acesso ao site institucional da Fundação, por sua vez, também apresentaram crescimento significativo, no período de 2013 a 2019, resultado do trabalho de atualização constante das notícias relacionadas à Fundação, cursos, coberturas de eventos e outras ações realizadas na Fundação (tabela abaixo).

Cabe ressaltar, aqui, que a Fundação é regulada pela Central de Leitos do Município, sendo todos os agendamentos e serviços provenientes de encaminhamentos.

Essa informação é relevante nesse contexto, uma vez que reforça a posição do Site da instituição como fonte de informação e não de serviços prestados.

Números de acessos ao site por ano

2013: 45.141

2014: 172.206

2015: 240.821

2016: 283.743

2017: 364.181

2018: 458.032

2019 (até 29/10): 476.191

A melhoria da visibilidade institucional da marca ao longo dos últimos anos também se deu nas redes sociais, sobretudo no Facebook.

A plataforma se consolidou como um importante espaço de divulgação e interação com os usuários dos serviços hospitalares e do SUS, com parceiros comerciais e também institucionais, incluindo parlamentares, outras autoridades públicas e órgãos governamentais.

A página carrega a identidade visual da marca da instituição e todo conteúdo é produzido com base nos valores institucionais.

Com o trabalho de Comunicação, verificou-se que a atuação nas redes sociais de forma

institucionalizada seria um importante meio de engajamento do público externo, gerando conexões relevantes e reforçando a reputação da marca.

Corroborando essa visão, a autora Regina Maria Marteleto diz que as redes sociais representam “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados” (MARTELETO, 2001, p.72).

Nesse caso, são os valores da própria instituição. Hoje, a página do Facebook da Fundação soma mais de 9.300 curtidas; o alcance das postagens, em 2018, chegou a 959.159 pessoas e, até o fechamento do mês de setembro, 952.757 usuários.

A previsão é que o alcance da Página supere a marca um milhão de “fãs”, até o fechamento do ano.

Outra importante evidência da evolução do trabalho de Comunicação da Fundação foi o lançamento da nova marca que aconteceu em 2018.

A construção do branding foi desenvolvida por uma agência parceira de forma graciosa, por acreditar na missão da instituição e conhecer os seus resultados.

A proposta era apresentar uma logo mais moderna, forte e representativa, que projetasse ainda mais a visibilidade da instituição junto ao público externo e traduzisse o novo momento da gestão, marcada pela robustez, solidez e em constante evolução e crescimento.

A realização dos vídeos institucionais, bem como de outros produtos de Comunicação, como o desenvolvimento de peças publicitárias, do novo site (em execução), da nova marca, além de eventos beneficentes, foram viabilizados por parcerias estratégicas estabelecidas pela CRI com agências, produtoras, empresas de tecnologia, entre outras organizações.

Além dos ganhos na Gestão proporcionados pelo trabalho estratégico de Comunicação e de Relações Institucionais no período analisado (2014-2019), a instituição também implementou ferramentas de Gestão da Qualidade que foram essenciais para a evolução dos processos internos.

Por meio delas, foi definida a cadeia cliente/fornecedor e alinhadas entregas como Gerenciamento de Risco, tornando o setor de CRI e a própria Fundação cada vez mais profissionais e fortalecendo a Gestão.

Números de Ordens de Serviço (OS's) atendidas pela CRI

2013: 81  
2014: 432  
2015: 338  
2016: 629  
2017: 1.352  
2018: 1.284  
2019 (até 29/10): 988

#### Pesquisa de Clima

Com o trabalho de estruturação do setor de Comunicação e Relações Institucionais iniciado em 2013, um dos resultados mais significativos foi a geração de satisfação dos clientes internos, reflexo da implantação de ações de engajamento da CRI, Recursos Humanos e Comissão de Humanização.

A Pesquisa de Clima, realizada anualmente pela instituição, é o principal indicador que mostra esse cenário.

O diagnóstico foi doado por uma agência referência em Pesquisa e Marketing, mais um resultado do relacionamento desenvolvido pela instituição e outras empresas do mercado.

Desde a primeira edição, em 2014, a pesquisa é feita com colaboradores de todas as áreas e avalia oito temas, sendo a Comunicação um deles.

Na média geral, todos os itens vêm apresentando evolução ano após ano, revelando os reflexos dos esforços internos para a melhoria da percepção da imagem da Fundação alinhada à reputação da marca definida estrategicamente pelo Planejamento de Gestão.

O resultado mais recente, de 2019, mostra que 86% dos colaboradores acessam as informações geradas pelo setor de Comunicação e Relações Institucionais, sendo que a maior frequência é diária.

Esse indicador possui relação direta com o trabalho de engajamento realizado pelo setor, sobretudo pelo Núcleo de Comunicação Interna.

[LINHA DO TEMPO COM INDICADORES ANEXADA AO PROJETO] [REFERÊNCIAS ANEXADAS AO PROJETO]