

Mapa da Maturidade Digital dos Hospitais Anahp

Anahp em parceria com FOLKS
2025





SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO

pag.
04

2 A AVALIAÇÃO DA MATURIDADE COMO PONTO DE PARTIDA PARA A ESTRATÉGIA DIGITAL

- Destaques da pesquisa
- Sobre a metodologia DMI-H

pag.
08

3 REPRESENTAÇÃO DOS 4 NÍVEIS DE MATURIDADE DO DMI-H

- Amostra
- Resultados

pag.
11

4 RESULTADOS POR DOMÍNIOS

- Infraestrutura, arquitetura e segurança
- Serviços e aplicações
- Dados e informações
- Estrutura e cultura
- Estratégia e governança

pag.
16

5 RELAÇÃO ENTRE DIFERENTES DOMÍNIOS

pag.
25

6 ANÁLISE COMPARATIVA: HOSPITAIS ANAHP VS. PANORAMA NACIONAL

pag.
27

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

pag.
29

APRESENTAÇÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida pela **FOLKS** e divulgada pela Anahp entre seus hospitais associados.

Parceira da Anahp, a **FOLKS** - consultoria especializada em saúde digital, é responsável pela metodologia DMI-H (Digital Maturity Index for Healthcare), utilizada para avaliar o nível de maturidade digital das instituições de saúde.

Esta publicação apresenta os resultados do questionário aplicado entre julho e agosto de 2025, com a participação de 32 hospitais membros da Anahp.

SOBRE A PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo oferecer um panorama claro sobre os avanços e desafios da transformação digital no setor hospitalar.

Para sua realização, foi utilizado o questionário de maturidade digital desenvolvido pela FOLKS (DMI-H), aplicado junto aos hospitais associados à Anahp. A coleta de dados permitiu avaliar como essas instituições se posicionam em relação à adoção de tecnologias na saúde.

Com base nesses resultados, foi possível comparar o nível de maturidade digital dos hospitais Anahp com a média nacional, gerando insights sobre o estágio atual, as oportunidades existentes e os caminhos prioritários para acelerar a transformação digital no setor.

Neste relatório, você encontrará análises detalhadas e recomendações estratégicas que podem apoiar líderes e gestores na tomada de decisão e na construção de uma jornada digital mais sustentável e eficiente para suas organizações.

SOBRE A ANAHP

A Associação Nacional de Hospitais Privados – Anahp, é a entidade que representa os principais hospitais privados de excelência do país. Criada em 11 de maio de 2001, durante o 1º Fórum Top Hospital, em Brasília, e fundada em setembro do mesmo ano, a Anahp surgiu para defender os interesses e necessidades do setor, bem como expandir as melhorias alcançadas pelas instituições privadas para além das fronteiras da Saúde Suplementar, em favor de todos os brasileiros.

Atualmente, a Anahp ocupa função estratégica no cenário político e institucional, principalmente no desdobramento de temas essenciais à sustentabilidade do sistema. Além de representar hospitais reconhecidos pela certificação de qualidade e segurança no atendimento hospitalar, promove ações que transcendem os interesses das instituições associadas, como seminários e workshops dos grupos de trabalho da Anahp, e eventos abertos para o setor da saúde. A Anahp está preparada para fortalecer o relacionamento setorial e contribuir para a reflexão, ampla e irrestrita, sobre o papel da saúde privada no país.

SOBRE A FOLKS

A **FOLKS** é uma consultoria especializada em saúde digital, com a missão de apoiar prestadores de serviços em saúde, operadoras de planos de saúde e empresas de tecnologia em diferentes desafios da transformação digital. Além disso, é parceira oficial da HIMSS para a América Latina, com projetos realizados em mais de 8 países.

Em seu momento atual, a **FOLKS** consolida sua atuação não apenas como estrategista, mas também como **executora da estratégia digital**. Mais do que definir o caminho, a empresa **assume a gestão de tecnologia integrada à gestão da transformação**, garantindo que as iniciativas avancem do planejamento à implementação com consistência, previsibilidade e impacto real.

Consultoria Estratégica DECISION-DRIVEN

Consultoria estratégica para instituições de saúde, governos e empresas de tecnologia, com foco na definição de estratégias digitais, planos de transformação digital, redesenho de processos, estratégias de inovação e planos de segurança da informação.

Gestão da Transformação EXECUTION-DRIVEN

Gestão completa da transformação digital em instituições de saúde, abrangendo gestão da mudança, escritório de transformação digital, gestão de projetos e evolução dos processos.

Certificação COMPLIANCE-DRIVEN

Assessoria especializada em conformidade regulatória, garantindo que instituições de saúde e empresas de tecnologia estejam alinhadas às normas e certificações exigidas pelo setor, tais como HIMSS e LGPD.

Academy & Research KNOWLEDGE-DRIVEN

Produção e disseminação de conhecimento em saúde digital por meio de treinamentos, capacitações, publicações científicas e eventos, conectando teoria, prática e inovação.

A AVALIAÇÃO DA MATURIDADE COMO PONTO DE PARTIDA PARA A ESTRATÉGIA DIGITAL

2

Toda jornada de transformação digital começa com uma compreensão clara do ponto de partida da instituição. A avaliação da maturidade digital representa esse passo inicial essencial, pois permite identificar o nível atual de adoção tecnológica e o grau de prontidão para avançar na jornada digital.

A partir desse diagnóstico, torna-se possível construir uma estratégia digital estruturada, coerente e orientada a resultados, alinhada às necessidades e aos objetivos institucionais.

Etapas fundamentais

Avaliação Diagnóstica

Avaliação da maturidade digital – DMI-H

Diagnóstico da estratégia, governança, infraestrutura, segurança e competências

Processos e tecnologia

Definição de Estratégia

Definição do portfolio de iniciativas digitais

Priorização e criação do Roadmap

Detalhamento dos projetos

Estruturação do Escritório de Transformação digital

A maturidade digital diz respeito à forma como uma organização utiliza tecnologias digitais para gerar valor e alcançar seus propósitos. Envolve não apenas a adoção de ferramentas, mas também a capacidade de integrá-las aos processos, decisões e à cultura organizacional.

No setor de saúde, alcançar maior maturidade digital significa elevar a qualidade e a segurança do paciente, aprimorar a eficiência operacional, fortalecer a sustentabilidade financeira e enriquecer a experiência de profissionais e usuários.

Ser digitalmente maduro vai além da adoção de tecnologias. Exige planejamento estratégico, governança sólida e mensuração contínua de resultados, garantindo que a transformação digital gere valor real e duradouro para a instituição e para o sistema de saúde como um todo.

DESTAQUES DA PESQUISA

O estudo revela que os hospitais associados à Anahp superam a média nacional de maturidade digital em todos os domínios avaliados, confirmando o protagonismo do grupo no avanço da transformação digital na saúde brasileira.

- ✓ Média de maturidade digital: 56,3%
- ✓ Amplitude dos resultados: de 22% a 88%, evidenciando grande variação entre os hospitais.
- ✓ Domínio mais maduro: Infraestrutura, Arquitetura e Segurança (64,1%).
- ✓ Maior oportunidade de avanço: Serviços e Aplicações (IA, IoT, telemedicina e homecare).
- ✓ Comparativo nacional: Hospitais Anahp estão cerca de 10 pontos percentuais acima da média brasileira.
- ✓ Tendência: integração entre áreas e fortalecimento da governança digital.

SOBRE A METODOLOGIA DMI-H

A pesquisa utilizou o DMI-H (Digital Maturity Index for Healthcare), metodologia proprietária da FOLKS, que mensura o estágio de maturidade digital com base em cinco domínios e 32 subdomínios, que indicam percentualmente o nível de maturidade digital de uma organização de saúde, considerando múltiplos aspectos sobre a aplicação de tecnologia e seus processos para geração de valor.

- Serviços e Aplicações
- Infraestrutura e Arquitetura
- Dados e Informações
- Estrutura e Cultura
- Estratégia e Governança



O instrumento é aplicado como uma autoavaliação estruturada, permitindo que a instituição obtenha uma visão abrangente e comparativa de sua maturidade digital, identificando gaps, oportunidades de aprimoramento e áreas prioritárias de investimento. A partir desse diagnóstico, inicia-se o processo de definição da estratégia digital, que envolve a seleção e priorização de iniciativas, a construção de um roadmap de implementação, o planejamento dos projetos e a estruturação do Escritório de Transformação Digital. Uma estratégia bem delineada garante clareza de direção, eficiência na alocação de recursos e maior retorno sobre os investimentos em tecnologia, orientando cada ação à geração de valor e ao fortalecimento da capacidade institucional de inovar.

3

REPRESENTAÇÃO DOS 4 NÍVEIS DE MATURIDADE DO DMI-H

O método avalia o nível de maturidade digital, desde o básico ao avançado, classificando o estágio em que ela se encontra: **Tradicional, Evolução, Sofisticação e Inovação**

TRADICIONAL
(0% a 25%)

A instituição não possui uma estratégia digital. As lideranças e a equipe não estão preparadas para a transformação. Como consequência, a maior parte dos serviços e aplicações não são digitais.

EVOLUÇÃO
(25% a 50%)

A instituição já iniciou a sua jornada digital, contando com algumas soluções digitais para os serviços mais básicos. As lideranças já entendem que a transformação digital é essencial.

SOFISTICAÇÃO
(50% a 75%)

A instituição já está colhendo os frutos da transformação digital, com uma estratégia clara e o engajamento dos colaboradores da instituição. Boa parte dos serviços e aplicações já são digitais.

INOVAÇÃO
(75% a 100%)

A instituição alcançou níveis avançados em serviços digitais, com uma estratégia para criação de novos negócios baseados na tecnologia e avaliando impacto em ciclos de melhoria contínua.

AMOSTRA

A pesquisa contou com a participação de 32 hospitais associados, e foi aplicada entre os meses de julho a agosto de 2025. Representatividade das instituições que participaram da pesquisa:



1740 leitos UTI

543.398 internações

825.483 cirurgias

2,43 MILHÕES
de atendimentos pronto-socorro

33,87 MILHÕES
de exames realizados

56 MIL empregos



72% porte grande ou especial

19% porte médio

9% porte pequeno

Os hospitais responderam ao questionário DMI-H de forma individual e autônoma, garantindo que cada instituição expressasse sua realidade de maneira fiel e contextualizada. O processo foi conduzido pela Anahp, e os dados para análise foram compartilhados com a FOLKS de forma anônima, assegurando a confidencialidade dos participantes e evitando qualquer identificação direta durante o tratamento das informações.

A partir das respostas, foi possível consolidar uma visão representativa sobre o nível de maturidade digital dos hospitais da amostra, permitindo identificar padrões, tendências e oportunidades comuns para o avanço da transformação digital no setor hospitalar privado brasileiro.

RESULTADOS

56,4%
Adoção de
Tecnologias Digitais

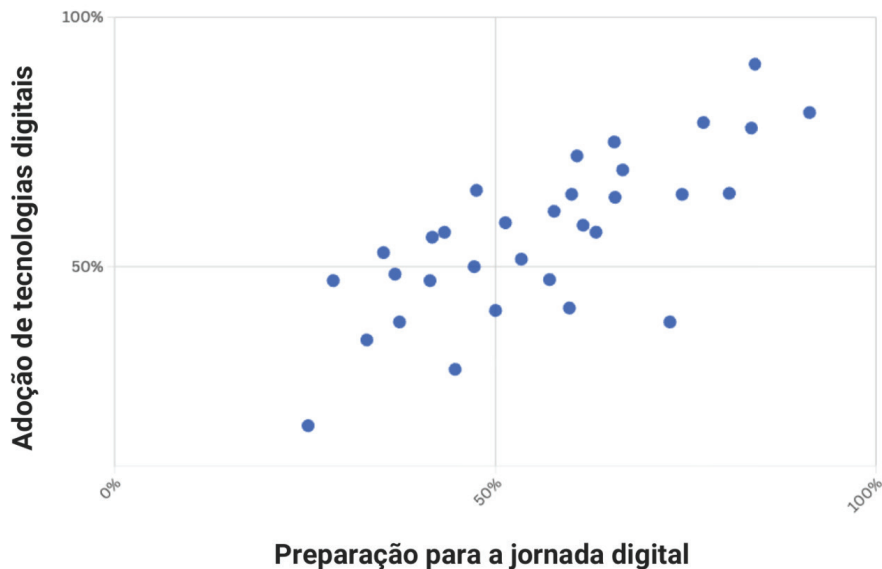
56,3%
Índice Geral
DMI-H

56,2%
Preparação para a
Jornada Digital

PONTO DE ATENÇÃO

A análise revela uma grande variação na maturidade digital entre os hospitais, com o índices que vão de 22% a 88% – uma amplitude de 66 pontos percentuais. Esse contraste indica que, enquanto parte das instituições já alcança o estágio de “inovação”, outras ainda se encontram nível “Tradicional”, o que representa uma oportunidade relevante para fomentar o aprendizado mútuo e acelerar o desenvolvimento digital do conjunto de hospitais.

Na amostra composta por 32 hospitais-membros da Anahp, a adoção de tecnologias digitais apresentou média de 56,4%, enquanto a preparação para a jornada digital registrou 56,2%. Esses resultados indicam que os hospitais se encontram em um estágio equilibrado entre o investimento em tecnologia e a capacidade organizacional necessária para sustentá-lo – um sinal de amadurecimento no processo de transformação digital.



A proximidade entre os dois índices mostra que as instituições não estão apenas investindo em soluções digitais, mas também estruturando práticas de governança, cultura e estratégia que favorecem o uso eficiente dessas tecnologias. Esse alinhamento é essencial para que a inovação tecnológica se converta em ganhos concretos de eficiência, qualidade assistencial e sustentabilidade operacional.

Ainda assim, a análise revela variações significativas entre os hospitais. Enquanto parte das instituições já apresenta um alto grau de integração entre adoção e preparação — aproximando-se do estágio de inovação digital — outras ainda operam em fases mais iniciais, com estruturas menos consolidadas. Essa heterogeneidade evidencia o desafio de promover um avanço mais uniforme entre os associados, garantindo que todos possam capturar plenamente o valor das tecnologias implantadas.

De forma geral, os resultados demonstram que os hospitais da Anahp avançam de maneira consistente na sua jornada digital, consolidando tanto a incorporação de novas tecnologias quanto as bases organizacionais que as sustentam. O fortalecimento contínuo dessa integração será determinante para sustentar a evolução digital do setor e ampliar os benefícios tangíveis da transformação tecnológica na saúde.

4

RESULTADOS POR DOMÍNIOS



Mapa de Maturidade Digital
Hospitais ANAHP

INFRAESTRUTURA, ARQUITETURA E SEGURANÇA

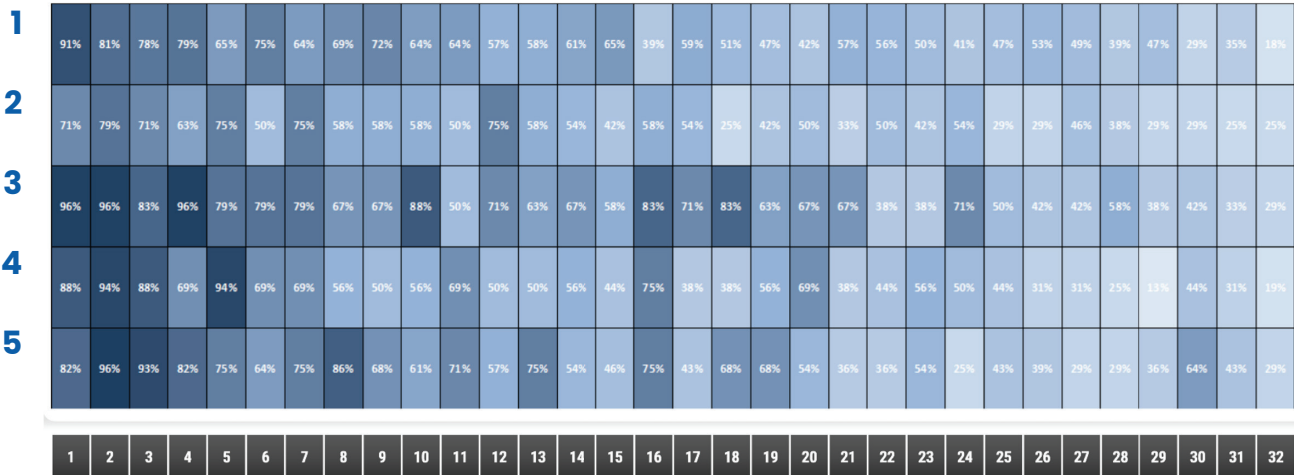
Insights:

Com 64,1% esse é o domínio mais maduro. Os hospitais Anahp apresentam bases tecnológicas sólidas, com conectividade robusta e infraestrutura preparada para suportar soluções digitais.

Próximo passo

Avançar na interoperabilidade e reforçar políticas de cibersegurança frente ao aumento de dados sensíveis.

Hospitais com MAIOR maturidade digital Hospitais com MENOR maturidade digital



1-Serviços e aplicações | 2- Dados e informações | 3 -Infraestrutura, arquitetura e segurança | 4- Estrutura e cultura | 5- Estratégia e governança

SERVIÇOS E APLICAÇÕES

Esse domínio apresenta maior potencial de crescimento. Enquanto há alta adoção de sistemas administrativos e assistenciais (91%), o uso de telemedicina (18%), IoT e IA (23%) ainda é incipiente.

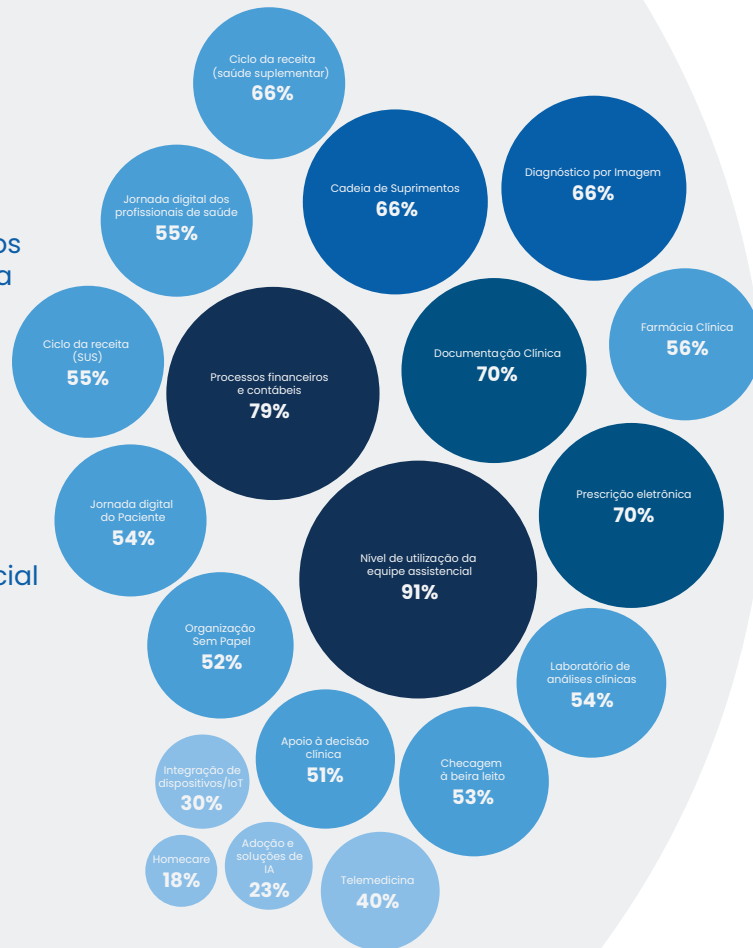
Recomendações para os hospitais

Subdomínios de maior maturidade:

- ✓ Nível de Utilização da Equipe Assistencial
- ✓ Processos Financeiros e Contábeis
- ✓ Prescrição Eletrônica
- ✓ Documentação Clínica

Subdomínios de menor maturidade:

- ✓ Telemedicina
- ✓ Integração de Dispositivos e IoT
- ✓ Adoção de Soluções de IA
- ✓ Homecare



Mapa de Maturidade Digital
Hospitais ANAHP

Insights:

O foco histórico da digitalização no core assistencial e administrativo é evidente nos altos índices de 'Utilização pela Equipe Assistencial' (91%). Em contrapartida, os baixos índices em 'Homecare' (18%) e 'Adoção de IA' (23%) indicam um desalinhamento com as tendências de desospitalização e automação inteligente, que representam novas e importantes fontes de receita no mercado de saúde.

- ✓ Utilizar telemedicina e homecare como geradores de novos negócios.
- ✓ Adotar ferramentas e dispositivos de IoT para telemonitoramento.
- ✓ Adotar frameworks para adoção de IA e realizar projetos pilotos de IA.
- ✓ Realizar um workshop de AI Day.
- ✓ Criar uma jornada digital do paciente e dos profissionais de saúde com foco no engajamento.
- ✓ Apostar em apoio à decisão clínica, inclusive checagem à beira leito.
- ✓ Eliminar papel para reduzir custos.
- ✓ Criar projetos para otimizar o ciclo da receita.

DADOS E INFORMAÇÕES

Os hospitais demonstram avanço em analytics e monitoramento de indicadores, mas ainda há lacunas na governança e padronização de dados.

Subdomínios de maior maturidade:

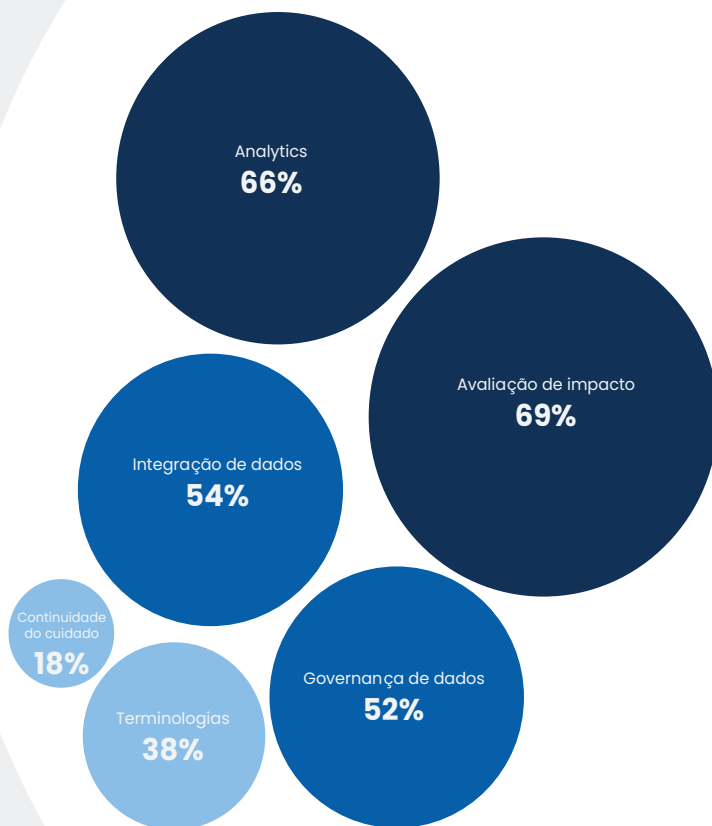
- ✓ Analytics
- ✓ Avaliação de Impacto

Subdomínios de menor maturidade:

- ✓ Continuidade do Cuidado
- ✓ Terminologias

Insights:

Embora analytics e avaliação de impacto apresentem bons resultados, os baixos índices em integração de dados e governança de dados revelam que ainda há fragilidades na estruturação e no gerenciamento das informações. Além disso, os baixos índices em continuidade do cuidado e terminologias evidenciam fragilidade na interoperabilidade e na padronização, o que limita o pleno aproveitamento dos dados.



Mapa de Maturidade Digital
Hospitais ANAHP

Recomendações para os hospitais

- ✓ Adotar frameworks de análise de dados em saúde para se tornar uma instituição data driven.
- ✓ Estruturar um programa de governança de dados para garantir qualidade e segurança.
- ✓ Capacitar as equipes em data literacy para a tomada de decisão.
- ✓ Adotar padrões e investir na interoperabilidade para continuidade do cuidado.

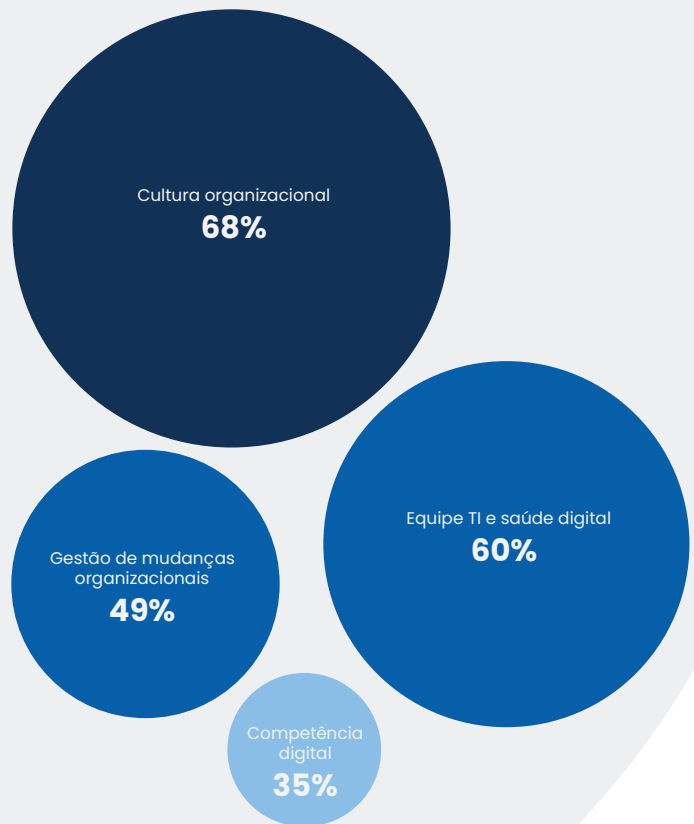
ESTRUTURA E CULTURA

Subdomínios de maior maturidade:

- ✓ Cultura Organizacional
- ✓ Equipe de TI e Saúde

Subdomínios de menor maturidade:

- ✓ Gestão de Mudanças Organizacionais
- ✓ Competência Digital



Mapa de Maturidade Digital
Hospitais ANAHP

Insights:

Embora cultura organizacional e equipe de TI e saúde digital apresentem resultados mais sólidos, os baixos índices em gestão de mudanças organizacionais e especialmente em competência digital revelam que a transformação digital ainda enfrenta barreiras de engajamento e preparo das equipes.

Isso indica que, apesar de haver estrutura e abertura cultural, a baixa maturidade em habilidades digitais e práticas de gestão da mudança limita a velocidade e a efetividade da adoção tecnológica nos hospitais.

Recomendações para os hospitais

- ✓ Criar um programa de capacitação em saúde digital para as lideranças do hospital.
- ✓ Formar uma equipe com líderes especializados em saúde digital, especialmente profissionais que possam fazer a ponte entre TI e negócio (CMIO, CNIO, etc.).
- ✓ Fortalecer práticas de gestão da mudança, garantindo engajamento de profissionais em projetos de transformação digital.

ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA

Subdomínios de maior maturidade:

- ✓ Redes Sociais e Marketing Digital
- ✓ Suporte Institucional
- ✓ Estratégia Digital

Subdomínios de menor maturidade:

- ✓ Governança
- ✓ Governança de Inteligência Artificial

Estratégia digital
72%

Redes sociais e marketing digital
75%

Investimento
52%

Suporte Institucional
73%

Inovação e startups
55%

Governança de
Inteligência artificial
41%

Governança
38%

Mapa de Maturidade Digital
Hospitais ANAHP

Insights:

Os baixos índices em governança e governança de IA revelam fragilidades na sustentação das iniciativas digitais. Além disso, investimento e inovação e startups indicam que, embora haja disposição para inovar, ainda faltam mecanismos mais robustos de financiamento e integração com o ecossistema de Inovação.

Recomendações para os hospitais

- ✓ Formar um comitê estratégico de transformação digital multidisciplinar.
- ✓ Desenvolver e comunicar um plano diretor de tecnologia e transformação digital com roadmap e KPIs claros.
- ✓ Adotar frameworks para governança de IA e criar uma política formal de governança para o uso de soluções de IA.
- ✓ Ampliar mecanismos de inovação aberta e parcerias com startups, estruturando programas de inovação digital hospitalar.

RELAÇÃO ENTRE DIFERENTES DOMÍNIOS

• Serviços e Aplicações ↔ Estratégia e Governança

Embora os hospitais tenham alta maturidade em alguns processos digitais, a baixa governança pode limitar a adoção de telemedicina, homecare e IA, transformando avanços em iniciativas isoladas em vez de estratégicas.

• Serviços e Aplicações ↔ Infraestrutura, Arquitetura e Segurança

Aplicações maduras exigem suporte tecnológico robusto, mas fragilidades em segurança da informação e arquitetura de sistemas podem comprometer a confiabilidade e escalabilidade dessas soluções.

• **Serviços e Aplicações ↔ Estrutura e Cultura**

Apesar do uso digital elevado pela equipe assistencial, a baixa competência digital e gestão da mudança reduzem engajamento, limitando o impacto das aplicações na prática clínica.

• **Serviços e Aplicações ↔ Estrutura e Cultura**

A clareza estratégica não se traduz em resultados se equipes não forem capacitadas digitalmente. A ausência de competências pode travar a execução da visão digital.

• **Inovação e IA como Eixo Transversal**

Embora alguns hospitais apresentem sinais positivos em inovação, a baixa maturidade na adoção e governança de IA mostra que a adoção de tecnologias mais inovadoras ainda é incipiente. Esse ponto conecta diretamente os gaps em dados, segurança, estratégia e governança, pois sem bases sólidas, a IA não poderá escalar de forma segura e confiável.

ANÁLISE COMPARATIVA: HOSPITAIS ANAHP VS. PANORAMA NACIONAL

6

Avaliação por dimensão

Os índices por dimensão permitem avaliar a relação adoção e aderência x preparação e organização.

Insights:

- ✓ A Anahp supera a média nacional, tanto no índice geral quanto em todos os domínios.
- ✓ A análise mostra que os hospitais Anahp seguem as mesmas tendências e desafios encontrados no cenário brasileiro. Por exemplo, o índice da Anahp para “competência digital” (35%) é baixo, confirmando que a capacitação de pessoas é um gargalo setorial.



53,30%

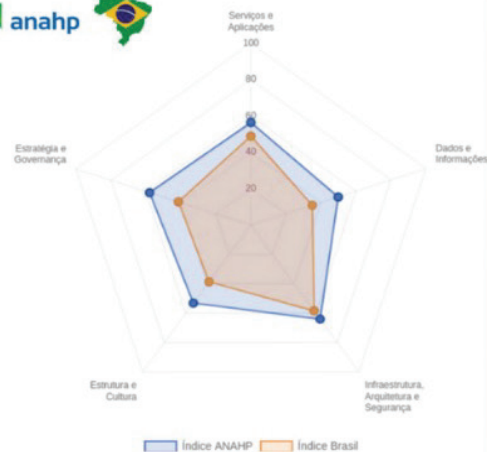
Média dos hospitais membros
ANAHP



46,20%

Média dos hospitais
brasileiros*

* Pesquisa de referência do mercado com 189 hospitais em todo o Brasil (2024).

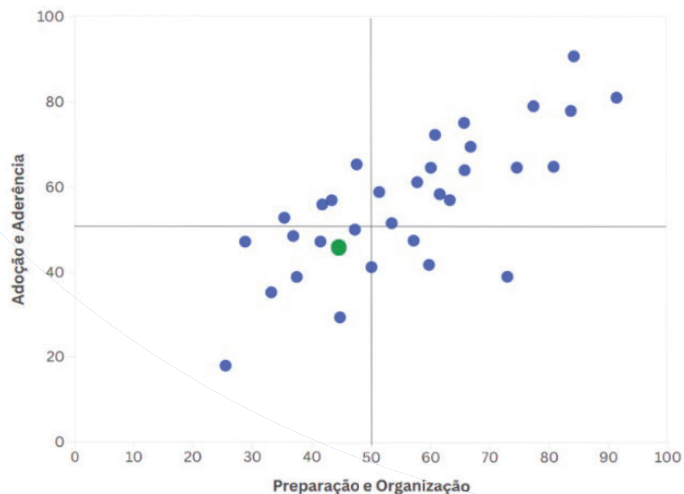


Comparação com a média brasileira

Adoção e Aderência: 46,5%
Preparação e Organização: 45,7%

Média Anahp

Adoção e Aderência: 56,4%
Preparação e Organização: 56,2%



O ponto verde corresponde à média do Brasil.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

Conclusões:

- Os hospitais Anahp que participaram de pesquisa apresentam desempenho superior à média nacional em todos os domínios analisados, com destaque para infraestrutura, arquitetura e segurança (64,1%).
- Há discrepâncias significativas entre a maturidade digital dos diferentes hospitais que participaram da pesquisa.
- Existe grande variação entre os subdomínios dentro de cada área principal, indicando desenvolvimento desigual das capacidades.

Recomendações estratégicas para os hospitais:

- Realizar avaliação diagnóstica detalhada permitindo identificar oportunidades de melhorias específicas.
- Estabelecer um escritório de transformação digital para coordenar e impulsionar a transformação digital de forma continuada em toda a empresa.
- Desenvolver um plano de transformação digital alinhado à estratégia da instituição.
- Implementar projetos de transformação digital com foco nos principais achados da avaliação diagnóstica, estabelecendo metas e indicadores de avaliação de impacto.

Mapa da Maturidade Digital dos Hospitais Anahp

Anahp em parceria com FOLKS
2025

