



JORNADA DIGITAL
Anahp

Eficiência Operacional

Os caminhos da eficiência hospitalar

Tecnologia, suprimentos
e governança na prática
das instituições

25
ANOS **anahp**



2 0 2 6

EFICIÊNCIA COMO AGENDA ESTRATÉGICA PARA OS PRÓXIMOS ANOS

No ano em que a Anahp completa 25 anos, a primeira Jornada Digital de 2026 reuniu lideranças hospitalares para discutir a eficiência operacional, um tema central para a gestão em saúde.

Ao longo de quatro encontros, os debates percorreram diferentes frentes desse desafio — da relação entre hospitais e operadoras à gestão de suprimentos, passando pelo uso de inteligência artificial, pela governança clínica e pela cultura organizacional.

As discussões mostraram que eficiência não se resume à adoção de tecnologia ou à redução de custos. Ela depende também de organização institucional, clareza nas decisões e integração entre áreas que, muitas vezes, operam de forma separada dentro das instituições.

Este material reúne alguns dos principais aprendizados desses encontros.

Boa leitura!

COMO REDUZIR GLOSAS E PREPARAR A RELAÇÃO ENTRE HOSPITAIS E OPERADORAS

A relação entre hospitais e operadoras foi o primeiro tema da Jornada Digital de fevereiro. O debate mostrou que reduzir glosas exige mais do que auditoria ou tecnologia: **exige revisão do modelo de relacionamento entre as partes.**

Quem compartilha experiência:



Gustavo Campos

head comercial da
ZG Soluções



Renata Salvador Grande

vice-presidente comercial e de
Marketing da Rede Mater Dei de Saúde



Rogéria Leoni

diretora jurídica do Hospital
Israelita Albert Einstein



Teresa Gutierrez

sócia do Machado Nunes Advogados



MODERAÇÃO

Carlos Marsal

diretor de Estratégia, Consultoria e Soluções
em Saúde do Hospital Sírio-Libanês



Glosa deixou de ser exceção e virou sintoma do modelo

O volume de glosas não é apenas falha de processo. Ele reflete desalinhamentos estruturais na relação entre prestadores e operadoras.

O que o debate mostrou

- equipes hospitalares dedicam tempo significativo à revisão de contas e negociação de divergências
- o retrabalho administrativo passou a fazer parte da rotina de áreas assistenciais e financeiras
- auditorias conseguem corrigir inconsistências, mas não resolvem a origem do problema



INSIGHT

Se a glosa vira regra, o sistema está desalinhado





Tecnologia ajuda,mas não resolve sozinha

Ferramentas digitais ajudam a melhorar processos, mas não substituem regras claras entre as partes.

O que o debate mostrou

- auditoria concorrente permite identificar inconsistências ainda durante a internação
- análise de dados ajuda a mapear padrões de glosas e melhorar processos internos
- automação acelera auditoria e faturamento, reduzindo retrabalho administrativo



INSIGHT

Digitalizar processos ruins não resolve o problema





O problema também é jurídico

Grande parte das divergências nasce de contratos pouco claros ou sujeitos a diferentes interpretações.

O que o debate mostrou

- regras contratuais ambíguas ampliam o espaço para disputa entre operadoras e hospitais
- esse cenário aumenta a judicialização e os custos jurídicos das instituições
- a insegurança contratual dificulta planejamento financeiro e operacional



INSIGHT

Previsibilidade jurídica também é eficiência hospitalar





Glosa afeta muito mais que o financeiro

A imprevisibilidade de pagamento impacta diretamente a capacidade de planejamento dos hospitais.

O que o debate mostrou

- atrasos e divergências afetam o capital de giro das instituições
- a incerteza financeira dificulta decisões de investimento e expansão
- o impacto acaba refletindo também na organização da assistência



INSIGHT

Fluxo de pagamento também é tema assistencial



O que os hospitais precisam observar agora

- ✓ Eficiência operacional passou a influenciar a sustentabilidade financeira das instituições
- ✓ Governança contratual ganha peso na gestão hospitalar
- ✓ Dados e auditoria tornam-se ferramentas essenciais de gestão
- ✓ Previsibilidade financeira impacta diretamente a organização da assistência
- ✓ Novos modelos de remuneração devem ganhar espaço nos próximos anos



JORNADA DIGITAL

Especial 25 anos de Anahp

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Estratégias para redução de glosas e melhoria dos fluxos de pagamento na relação com operadoras

Parceria:
zeroglosa
by ZG Soluções



Assista ao debate na
íntegra no canal da
Anahp no YouTube

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ASSISTÊNCIA: TECNOLOGIA EXIGE GOVERNANÇA

A inteligência artificial já começa a reorganizar processos assistenciais. O desafio agora é garantir governança de dados, integração entre sistemas e liderança clínica para que essas ferramentas gerem impacto real.

Quem compartilha experiência:



Elizabete Mitsue

diretora assistencial e de Experiência do
Paciente dos hospitais da Rede Américas



Martha Oliveira

CEO da Laços de Saúde



Linus Fascina

gerente médico do Einstein
Hospital Israelita



MODERAÇÃO

Alex Vieira

CIO do HCor



IA começa resolvendo o básico da operação

O impacto inicial da inteligência artificial aparece na organização de fluxos assistenciais.

O que o debate mostrou

- ferramentas digitais conseguem direcionar automaticamente demandas administrativas às áreas responsáveis
- isso reduz interrupções no trabalho assistencial das equipes
- o registro estruturado dessas demandas aumenta a rastreabilidade da operação



INSIGHT

Organizar processos já gera ganhos assistenciais relevantes





Dados permitem antecipar riscos clínicos

A inteligência artificial amplia a capacidade de análise clínica a partir de dados estruturados.

O que o debate mostrou

- algoritmos conseguem analisar registros clínicos e identificar padrões de risco
- alertas automatizados ajudam equipes a priorizar pacientes com maior necessidade de atenção
- o uso de dados reduz a dependência de decisões exclusivamente reativas



INSIGHT

A IA desloca o foco da reação para a antecipação de problemas





O diferencial passa a ser governança

À medida que a tecnologia se torna mais acessível, a forma de gestão dessas ferramentas ganha importância.

O que o debate mostrou

- hospitais passam a lidar com múltiplas soluções tecnológicas ao mesmo tempo
- a integração entre sistemas torna-se essencial para evitar fragmentação de dados
- governança clara define como essas ferramentas impactam decisões clínicas e operacionais



INSIGHT

O diferencial será integrar tecnologia
ao modelo assistencial



O que os hospitais precisam observar agora

- ✓ Inteligência artificial começa a reorganizar processos assistenciais
- ✓ Governança de dados torna-se prioridade institucional
- ✓ Integração entre sistemas passa a ser condição para eficiência
- ✓ Liderança clínica precisa participar da validação dos modelos
- ✓ IA tende a se tornar infraestrutura permanente do cuidado



JORNADA DIGITAL

Especial 25 anos de Anahp

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Inteligência artificial aplicada à assistência: previsibilidade clínica e eficiência operacional

Parceria:
zeroglosa
by ZG Soluções



Assista ao debate na
íntegra no canal da
Anahp no YouTube



GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS

O terceiro encontro da Jornada Digital discutiu o papel da gestão de suprimentos na sustentabilidade das instituições. O debate mostrou que a área passou a influenciar diretamente margem financeira, previsibilidade operacional e qualidade assistencial.

Quem compartilha experiência:



Julio Vieira

CEO do HCor e
conselheiro Anahp



Rodrigo Rocha

gestor de Suprimentos do
Grupo Santa Joana



Sérgio Henrique Oliveira

gerente-executivo de Logística e
Suprimentos da Rede Mater Dei de Saúde



MODERAÇÃO

João Fábio Silva

diretor de Supply Chain do Hospital Care



Suprimentos assume papel estratégico

A área de suprimentos deixou de ser apenas operacional e passou a participar de decisões de negócio.

O que o debate mostrou

- Equipes de suprimentos passaram a analisar contratos envolvendo materiais, medicamentos e OPME
- Essa análise considera o impacto financeiro de cada procedimento realizado
- A área passou a contribuir para decisões relacionadas à margem assistencial



INSIGHT

Supply chain passou a influenciar diretamente a sustentabilidade financeira da assistência





Eficiência exige governança e indicadores

A gestão de suprimentos depende cada vez mais de monitoramento estruturado de dados.

O que o debate mostrou

- Ferramentas de BI permitem acompanhar consumo e identificar desperdícios
- A curva ABC ajuda a priorizar insumos com maior impacto financeiro
- O monitoramento da inflação de compras fortalece a negociação com fornecedores



INSIGHT

Sem indicadores consistentes, eficiência
vira apenas discurso





Padronização exige diálogo

A padronização de insumos depende da integração entre áreas administrativas e assistenciais.

O que o debate mostrou

- Suprimentos e equipes clínicas precisam alinhar decisões sobre materiais utilizados
- A padronização deve considerar evidência clínica e custo do procedimento
- Esse alinhamento reduz variabilidade e melhora previsibilidade financeira



INSIGHT

Padronização é alinhamento entre qualidade assistencial e sustentabilidade financeira



O que os hospitais precisam observar agora

- ✓ Suprimentos passa a influenciar decisões estratégicas da instituição
- ✓ Indicadores e BI tornam-se centrais na gestão de compras
- ✓ Integração entre áreas assistenciais e administrativas se intensifica
- ✓ Padronização de insumos ganha importância estratégica
- ✓ Supply chain hospitalar tende a se tornar mais integrado e orientado a valor



JORNADA DIGITAL
Especial 25 anos de Anahp

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Gestão estratégica de
suprimentos para ganho de
eficiência operacional

Parceria:
zerogloşa
by ZG Soluções



Assista ao debate na
íntegra no canal da
Anahp no YouTube



CULTURA ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA CLÍNICA: EFICIÊNCIA COMEÇA NA DECISÃO

O último encontro da Jornada Digital abordou cultura organizacional, governança clínica e uso de dados como pilares da eficiência hospitalar.

Quem compartilha experiência:



Camila Sardenberg

diretora técnica de
Saúde e Assistência da
Rede Santa Catarina



Felipe Cabral

gerente médico de Saúde Digital
do Hospital Moinhos de Vento



Vitor Ferreira

CIO do Sabará Hospital Infantil



MODERAÇÃO

Paulo Zimmer

diretor de Operações Médicas
do Hospital Israelita Einstein



Segurança e eficiência se reforçam

Protocolos assistenciais bem estruturados reduzem risco e aumentam eficiência.

O que o debate mostrou

- Processos assistenciais bem definidos reduzem retrabalho clínico
 - Protocolos consistentes ajudam a diminuir eventos adversos
 - Maior segurança assistencial reduz exposição a judicialização



INSIGHT

Segurança clínica gera eficiência operacional





Cultura sustenta governança

Protocolos e indicadores só funcionam quando a cultura institucional sustenta sua aplicação.

O que o debate mostrou

- Monitoramento de indicadores reforça a adesão às boas práticas assistenciais
- Programas de educação permanente ajudam equipes a incorporar protocolos
- A gestão estruturada de risco permite aprender com eventos adversos



INSIGHT

Sem cultura organizacional consistente,
a governança não se sustenta





Dados estruturam a decisão

Dados assistenciais são base para análise clínica e gestão institucional.

O que o debate mostrou

- Registros estruturados permitem analisar desempenho assistencial
- Indicadores ajudam a identificar riscos e oportunidades de melhoria
- Dados qualificados fortalecem a tomada de decisão institucional



INSIGHT

Dados transformam informação em
aprendizado organizacional



O que os hospitais precisam observar agora

- ✓ Cultura organizacional passa a ser eixo da eficiência hospitalar
- ✓ Governança clínica ganha peso estratégico na gestão
- ✓ Dados assistenciais tornam-se base para decisões institucionais
- ✓ Tecnologia exige governança clara e responsabilidade clínica
- ✓ Eficiência sustentável depende de visão sistêmica da operação



JORNADA DIGITAL

Especial 25 anos de Anahp

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Cultura organizacional voltada à segurança e eficiência: Papel da governança clínica e do engajamento multiprofissional

Parceria:
zeroglosa
by ZG Soluções



Assista ao debate na
íntegra no canal da
Anahp no YouTube



JORNADA DIGITAL
Anahp

EFICIÊNCIA É MATURIDADE INSTITUCIONAL

A eficiência hospitalar não começa na tecnologia, mas na forma como as instituições tomam decisões e organizam sua governança.

Ao encerrar a Jornada Digital de fevereiro — no ano em que completa 25 anos — a Anahp destacou que o futuro da gestão hospitalar dependerá cada vez mais da maturidade institucional.

Cultura organizacional consistente, governança clínica estruturada e uso responsável de dados tendem a se tornar condições básicas para sustentar qualidade assistencial e equilíbrio financeiro.

A Jornada Digital continua nos próximos meses com novos temas e debates.

Acompanhe as próximas edições.

