No ano em que a Anahp completa 25 anos, as Jornadas Digitais ganham uma roupagem especial e trazem debates que abordam desafios do presente e caminhos para o futuro. A primeira do ano, com encontros sobre Eficiência Operacional, acontece durante o mês de fevereiro e colocou no centro do debate um tema que faz parte da rotina e da pressão que sofre a da gestão hospitalar: reduzir glosas, acelerar recebimentos e dar previsibilidade à relação entre hospitais e operadoras.

Realizado em parceria com a **ZG Soluções**, o primeiro encontro do ano partiu de desafios muito concretos do presente, mas avançou para uma reflexão estratégica sobre como redesenhar esse relacionamento para os próximos anos, em um cenário que exigirá mais integração, transparência e novos modelos de remuneração.

Participaram do encontro:

- **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
- **Carlos Marsal**, diretor de Estratégia, Consultoria e Soluções em Saúde do Hospital Sírio-Libanês (moderação)

Principais pontos:

Glosa deixou de ser falha pontual e virou problema estrutural

Na prática hospitalar, a glosa ainda consome tempo, energia e recursos. Auditoria, revisão de contas, retrabalho e negociação fazem parte da rotina de equipes assistenciais, financeiras e jurídicas. Apesar de avanços importantes em padronização e tecnologia, o debate mostrou que o problema persiste porque sua origem não é apenas operacional.

*"**Se, mesmo com mais maturidade operacional, isso continua sendo um problema estrutural, é porque ele não é só operacional**" – Renata Salvador Grande.*

Segundo os participantes, tratar glosa apenas como falha de processo acaba mascarando um ponto mais profundo, que é o desalinhamento no desenho da relação entre prestadores e operadoras.

Eficiência não se resume à tecnologia, passa pela governança da relação

Ferramentas de auditoria concorrente, automação e inteligência de dados ajudam — e muito. Mas, sozinhas, não resolvem o problema. O debate mostrou que a tecnologia precisa estar a serviço de um modelo de relação mais maduro, com regras claras e critérios previamente acordados entre as partes.

***"Tecnologia só gera eficiência quando está inserida em um modelo com regras claras, critérios acordados e responsabilidades bem definidas. Sem isso, ela apenas automatiza conflitos que já existem" –** Gustavo Campos*

O olhar jurídico: glosa como sintoma de insegurança e ambiguidade

A judicialização não nasce do conflito em si, mas da ausência de clareza regulatória e contratual.

***"A judicialização é fruto de um desenho contratual mal resolvido, que gera insegurança e espaço permanente para interpretação" –** Teresa Gutierrez*

Os participantes também chamaram a atenção para o custo institucional desse cenário, que vai

além das ações judiciais em si.

"O hospital precisa se proteger. Isso gera custo jurídico, custo operacional e insegurança para quem está na ponta executando o cuidado" – *Rogéria Leoni*

A previsibilidade jurídica é um elemento central para que hospitais consigam planejar sua operação e sustentar decisões assistenciais de longo prazo.

Fluxo de pagamento, capital de giro e impacto direto na assistência

Do ponto de vista da gestão hospitalar, a discussão deixou claro que glosa não é apenas uma questão financeira. A imprevisibilidade nos fluxos de pagamento afeta diretamente:

- o capital de giro;
- o planejamento assistencial;
- a capacidade de investir em pessoas, tecnologia e qualidade.

"É um tema crítico para a sustentabilidade das instituições. Não apenas sustentabilidade financeira, mas sustentabilidade operacional e viabilidade do cuidado" – *Carlos Marsal*

Do presente ao futuro: por que o modelo atual está no limite

Ao projetar os próximos anos, os participantes convergiram em um ponto central: reduzir glosas é necessário agora, mas insuficiente no médio e longo prazo.

"A gente precisa parar de tratar glosa como regra e voltar a tratá-la como exceção regulatória" – *Renata Salvador Grande*

Nesse contexto, ganharam espaço no debate:

- modelos de remuneração baseados em valor;
- maior compartilhamento de risco entre prestadores e operadoras;
- contratos mais claros, com menos interpretação posterior.

Tecnologias como automação de pagamentos e smart contracts só fazem sentido quando inseridas nessa lógica.

"Essas ferramentas podem ajudar muito, mas só fazem sentido quando estão inseridas em um modelo relacional mais maduro. Caso contrário, a inovação não escala" – *Gustavo Campos*

Conclusão: Eficiência como agenda estratégica para os próximos 25 anos

A Jornada mostrou que eficiência operacional deixou de ser um tema tático. Ela passou a ocupar o centro da agenda estratégica dos hospitais — hoje e, sobretudo, para o futuro.

Os aprendizados práticos apontam que:

- eficiência exige integração real entre áreas;
- contratos precisam refletir melhor a complexidade assistencial;
- tecnologia deve apoiar relações mais maduras, não conflitos recorrentes;
- previsibilidade é condição para sustentabilidade e acesso à inovação.

Ao completar 25 anos, a Anahp reforça, com essa agenda, que preparar o futuro da saúde passa por enfrentar os desafios do presente com pragmatismo, cooperação e visão de longo prazo. Mais do que reduzir glosas, o desafio colocado pelo debate é reconstruir a lógica da relação entre

hospitais e operadoras, criando bases mais sólidas para a assistência nos próximos anos.

Fonte: Anahp, em 06.02.2026