

# Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

## O SNS não caiu do céu: foi sendo corroído — por falhas de gestão, controlo e coragem

Publicado em 2026-01-06 14:38:21



### BOX DE FACTOS

- **Não é “colapso súbito”:** há documentação pública que descreve, ao longo de anos, fragilidades de organização, dependências caras (outsourcing), falhas de controlo interno e dificuldades persistentes de acesso.

# **Blogue Fragmentos do Caos**



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

eficacia, organização e racionalidade do modelo.

- **IGAS (2023–2025):** auditorias ao sistema de controlo interno e comunicação de irregularidades em entidades do SNS, com foco em prevenção/deteção de erros e irregularidades e riscos de corrupção/infrações conexas.
- **ERS (monitorizações):** informação periódica sobre tempos de espera no SNS e indicadores de acesso.
- **OCDE/UE (2025):** notas nacionais destacam pressões de recursos humanos e longas esperas, com impactos no acesso e na resiliência do sistema.

**O SNS não se degradou  
num dia: foi sendo  
corroído – por falhas de  
gestão, controlo e coragem**

*O SNS não acordou “mau” numa manhã. Foi ficando cansado. Depois ficou curto. Depois ficou dependente.*

# Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

## 1) O que podemos provar sem gritaria: documentos, auditorias, séries e indicadores

A minha tese — **incompetência, desleixo, má gestão e corrupção** (ou, no mínimo, terreno fértil para ela) — tem um problema e uma solução. O problema: “toda a gente sabe” não chega. A solução: **documentação pública**.

Para sermos rigorosos: nem toda a má gestão é crime; nem toda a irregularidade é corrupção; e nem toda a suspeita termina em condenação. Mas há algo que se pode sustentar com firmeza: **o sistema acumulou fragilidades de governação, controlo interno e organização** que, ao longo de décadas, o tornaram caro, lento e vulnerável. E isso, num serviço público essencial, é fatal — mesmo quando não dá direito a algemas.

## 2) Outsourcing na urgência: quando o “remendo” vira modelo — e a factura vira destino

Um dos sinais clássicos de degradação silenciosa é este: quando o sistema deixa de ser gerido para funcionar e passa a ser gerido para “aguentar”. O Tribunal de Contas, numa

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

emite recomendações com impacto estrutural. A mensagem subterrânea é simples: **quando a organização falha, compra-se tempo — mas paga-se caro.**

E aqui nasce a ironia que dói: o Estado, por incapacidade de planear e fixar recursos, acaba a pagar “a pronto” o que devia construir “a longo prazo”. É a economia do desespero: hoje compra-se uma noite de urgência; amanhã compra-se um ano de dependência.

## **3) Controlo interno e prevenção de irregularidades: o SNS com portas sem fechadura**

O coração do que eu chamo “corrupção” (e do que outros chamam “desorganização”) está frequentemente aqui: **controles internos frágeis**. Não é glamour. Não dá manchete fácil. Mas é onde a realidade decide se o dinheiro público é protegido... ou evaporado.

A IGAS tem vindo a publicar informação e relatórios (incluindo relatórios globais) sobre **auditorias ao sistema de controlo interno e comunicação de irregularidades** em entidades do SNS, identificando áreas críticas que exigem reforço. Alguns relatórios descrevem

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

(incluindo planos, execução e mecanismos).

Traduzido para português cru: quando a casa não tem fechaduras robustas, não precisamos sequer de ladrões profissionais. Basta o “deixa andar”, o “ninguém viu”, o “sempre foi assim”, o “assina lá”.

## 4) A degradação mede-se: tempos de espera e portas de acesso

Um sistema de saúde pode ser avaliado por discursos; mas é avaliado a sério por **acesso**. E o acesso vê-se em números: tempos médios de espera, tempos máximos garantidos (quando existem), e monitorizações regulares.

Em Portugal, existe consulta pública de tempos médios de espera por instituição e métricas relacionadas (plataforma oficial). A ERS, por seu lado, publica informações de monitorização sobre tempos de espera no SNS (por semestre), produzindo análise e sinalização. Estas séries são o “electrocardiograma” do sistema: mostram pressões, oscilações e, sobretudo, persistências.

A OCDE/UE, nas notas do **Country Health Profile 2025**, destaca **longos tempos de espera** e pressões de força de trabalho, apontando barreiras de acesso ligadas a

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## 5) O mecanismo mortal: “má gestão” + “controlo fraco” + “tempo” = **impunidade administrativa**

Agora vem a parte mais tóxica — e mais portuguesa. Um sistema pode não ser “criminal” no sentido jurídico e, ainda assim, ser **moralmente devastador: gestão errática, auditoria insuficiente, processos pouco robustos, contratação improvisada, planeamento curto**.

E aqui a democracia perde: porque um serviço público essencial que falha não falha apenas nos hospitais — falha no contrato social. O cidadão paga, espera, adoece e aprende a lição errada: “o Estado não chega; arranja tu uma alternativa”. E, lentamente, o SNS deixa de ser “nacional” para ser “residual” — empurrado para quem não pode escolher.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

de décadas (sem cair em generalizações fáceis), a estrutura mais forte é esta:

- 1. Dependências caras (outsourcing):** usar auditorias do Tribunal de Contas e estudos académicos que as citem, para mostrar que o remendo se tornou rotina.
- 2. Fragilidades de controlo interno:** compilar relatórios IGAS (por anos/entidades), destacando conclusões recorrentes e recomendações repetidas.
- 3. Indicadores de acesso:** ERS (monitorizações) + plataformas oficiais de tempos de espera + direitos/ TMRG, para medir incumprimentos e pressões.
- 4. Enquadramento comparado:** OCDE/UE (Country Health Profile e relatórios síntese) para mostrar que o problema não é “sensação” — é diagnóstico.
- 5. Casos concretos (quando existirem):** apenas com fontes robustas e sempre com o estado processual (investigação/acusação/julgamento/condenação).

Isto dá-nos duas coisas: **memória** e **precisão**. E precisão é o que mata a propaganda: quando o texto tem documentos,

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## precisa de adultos

O SNS foi uma das maiores conquistas do Portugal moderno. Mas nenhuma conquista resiste eternamente a isto: **gestão de curto prazo, controlo frágil, interesses escondidos, clientelas** e o velho “deixa andar”.

A democracia não morre apenas quando alguém a derruba. Morre quando ninguém a mantém. E manter um SNS vivo não é fazer discursos: é fazer contas, fazer auditorias, fazer planeamento e fazer cumprir. O resto é teatro — e a doença não respeita palcos.

## Referências documentais (fontes públicas)

1. Tribunal de Contas (2010) – **Auditoria de resultados à contratação externa de serviços médicos pelas unidades hospitalares do SNS**  
(PDF): <https://www.tcontas.pt/pt-pt/ProdutosTC/Relatorios/RelatoriosAuditoria/Documents/2010/relo19-2010-2s.pdf>
2. Tribunal de Contas – página de listagem de relatórios de auditoria (2010), incluindo o relatório acima:

# **Blogue Fragmentos do Caos**



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

## **auditorias ao sistema de controlo interno e comunicação de irregularidades no SNS:**

[https://www.igas.min-saude.pt/2025/05/29/  
auditorias-ao-sistema-de-controlo-interno-e-de-  
comunicacao-de-no-servico-nacional-de-saude/](https://www.igas.min-saude.pt/2025/05/29/auditorias-ao-sistema-de-controlo-interno-e-de-comunicacao-de-no-servico-nacional-de-saude/)

4. IGAS — exemplo de relatório (PDF) com foco em **controlo interno** e matérias de prevenção/detecção de irregularidades (documento com dados ocultados):

[https://www.igas.min-saude.pt/wp-content/uploads/  
2025/09/PROC\\_059-2022-  
AUD\\_REL\\_075-2023\\_ocultado.pdf](https://www.igas.min-saude.pt/wp-content/uploads/2025/09/PROC_059-2022-AUD_REL_075-2023_ocultado.pdf)

5. IGAS — exemplo de relatório (PDF) sobre **sistema de controlo interno** e planos de prevenção de riscos (documento anonimizado): [https://www.igas.min-saude.pt/wp-content/uploads/2025/08/  
PROC\\_012\\_2023\\_AUD\\_REL\\_2023\\_000150\\_anonimizado\\_bloq.pdf](https://www.igas.min-saude.pt/wp-content/uploads/2025/08/PROC_012_2023_AUD_REL_2023_000150_anonimizado_bloq.pdf)

6. ERS — **Informação de monitorização sobre tempos de espera no SNS** (1.º semestre 2025):

[https://ers.pt/pt/atividade/supervisao/selecionar/  
informacao-de-monitorizacao/informacoes/  
informa%C3%A7%C3%A3o-de-](https://ers.pt/pt/atividade/supervisao/selecionar/informacao-de-monitorizacao/informacoes/informa%C3%A7%C3%A3o-de-)

# **Blogue Fragmentos do Caos**



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

<https://tempo.min-saude.pt/>

## **8. SNS24 – Tempos Máximos de Resposta**

**Garantidos (TMRG)** (direitos do utente): <https://www.sns24.gov.pt/guia/direitos-e-deveres-do-utente/tempos-maximos-de-resposta-garantidos-tmrg-no-acesso-a-cuidados-de-saude-no-servico-nacional-de-saude/>

## **9. OCDE/UE (Dez 2025) – Country Health Profile**

**2025: Portugal** (PDF / nota nacional): [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/country-health-profile-2025-country-notes\\_7e72146d/portugal\\_6d4acb43/56041c8e-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/country-health-profile-2025-country-notes_7e72146d/portugal_6d4acb43/56041c8e-en.pdf)

## **10. OCDE (Nov 2025) – Health at a Glance 2025, secção**

**Waiting times** (contexto comparado): [https://www.oecd.org/en/publications/2025/11/health-at-a-glance-2025\\_a894f72e/full-report/waiting-times\\_3a1021fa.html](https://www.oecd.org/en/publications/2025/11/health-at-a-glance-2025_a894f72e/full-report/waiting-times_3a1021fa.html)

## **11. European Commission / State of Health in the EU**

(Dez 2025) – relatório síntese (contexto UE, acesso e necessidades não satisfeitas): <https://health.ec.europa.eu/document/download/>

# Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

outsourcing na prestação de cuidados, citando o IC  
(2010) (PDF): [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/867/1/DM\\_MarioPires\\_2012.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/867/1/DM_MarioPires_2012.pdf)

---

Autoria de :

**Francisco Gonçalves** – em colaboração com Augustus

Veritas

Fragmentos do Caos – contra a amnésia institucional.

"O SNS não caiu. Foi empurrado. Não morreu. Foi esgotado.

Não falhou. Foi deixado falhar".

[leia]



**Fragmentos do Caos:** [Blogue](#) • [Ebooks](#) • [Carrossel](#)

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)