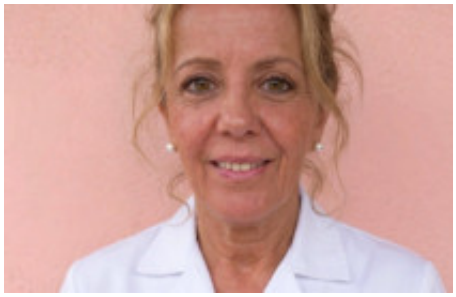
justNews
a partilhar informação desde 1981

30 de setembro de 2026

http://justnews.pt/noticias/o-sns-esta-num-ponto-de-viragem-persistir-no-mesmo-modelo-sera-o-maior-erro-estrategico



# O SNS está num ponto de viragem. Persistir no mesmo modelo será o maior erro estratégico

Silvana Ferreira Marques
Enfermeira gestora no Serviço Nacional de Saúde

Há momentos na história de um serviço público em que pequenas reformas deixam de ser suficientes. O Serviço Nacional de Saúde português chegou a esse momento.

Durante anos, a discussão política centrou-se na falta de profissionais de saúde, nas listas de espera, nas urgências encerradas, nas greves ou no financiamento. Todos estes problemas são reais. Mas nenhum deles constitui, por si só, a principal ameaça ao SNS.

A verdadeira fragilidade é mais profunda: Portugal continua a gerir um sistema de saúde altamente complexo através de um modelo de governação excessivamente centralizado, burocrático e orientado para a gestão da atividade, quando deveria estar focado na produção de ganhos efetivos em saúde.

O mais recente relatório "State of Health in the EU – Perfil de Saúde do País 2025: Portugal", elaborado pela Comissão Europeia, OCDE e Observatório Europeu dos Sistemas e Políticas de Saúde, confirma aquilo que muitos profissionais vivem diariamente. O SNS continua a apresentar excelentes resultados clínicos. A esperança média de vida é superior à média da União Europeia, a mortalidade evitável permanece entre as mais baixas da Europa e os Cuidados de Saúde Primários continuam a evitar milhares de internamentos desnecessários. Estes resultados demonstram a competência dos seus profissionais e a solidez dos princípios que sustentam o SNS.

Mas o relatório identifica igualmente sinais preocupantes: cerca de 15% da população permanece sem médico de família, aumentam os tempos de espera, cresce o recurso aos seguros privados e os pagamentos diretos das famílias representam uma das maiores parcelas da despesa em saúde na União Europeia. Acresce uma população cada vez mais envelhecida, profissionais em desgaste e dificuldades persistentes no recrutamento e retenção de recursos humanos. Estes problemas não decorrem apenas da falta de financiamento. Resultam também da forma como o sistema é governado.

A criação das Unidades Locais de Saúde representou uma oportunidade histórica para integrar hospitais e cuidados de saúde primários. Contudo, o próprio relatório europeu reconhece que persistem sobreposições entre o Ministério da Saúde, a Direção Executiva do SNS, a Administração Central do Sistema de Saúde e a Direção-Geral da Saúde, dificultando uma governação clara e eficiente. A integração administrativa não eliminou a

fragmentação da decisão estratégica.

Ao observar os sistemas de saúde europeus com melhor desempenho, verifica-se um padrão comum. Países como a Dinamarca, a Finlândia ou os Países Baixos apostaram numa forte autonomia organizacional, elevada responsabilização pelos resultados, integração efetiva dos cuidados, investimento robusto na prevenção e utilização intensiva da informação para apoiar a decisão clínica e de gestão. Embora cada sistema tenha características próprias, todos partilham uma governação orientada para o cidadão e para resultados mensuráveis, mais do que para o cumprimento de processos administrativos.

Portugal continua demasiado dependente de uma cultura de controlo hierárquico. As decisões relevantes permanecem frequentemente concentradas em estruturas centrais, enquanto as organizações locais, que conhecem melhor as necessidades das suas populações, dispõem de autonomia limitada para inovar, reorganizar equipas ou adaptar respostas às especificidades do território.

Esta realidade exige uma mudança de paradigma.

O futuro do SNS não dependerá apenas de mais investimento financeiro. Dependerá da capacidade de descentralizar decisões, responsabilizar verdadeiramente as organizações pelos resultados obtidos e avaliar o desempenho através de indicadores de saúde da população e não apenas de atividade produzida.

Precisamos de uma contratualização baseada em valor, onde sejam premiados os ganhos em saúde, a redução das desigualdades, a satisfação dos cidadãos, a continuidade dos cuidados e a prevenção da doença. Um sistema que recompensa apenas o número de consultas ou cirurgias dificilmente incentivará inovação organizacional ou intervenção precoce.

Também será impossível construir um SNS sustentável sem colocar os profissionais no centro da estratégia. O relatório europeu identifica claramente o envelhecimento das equipas, as elevadas cargas de trabalho e a necessidade de desenvolver funções avançadas para diferentes profissões de saúde. O futuro exige equipas multidisciplinares verdadeiramente integradas, onde médicos, enfermeiros, farmacêuticos, psicólogos, nutricionistas, assistentes sociais e outros profissionais participem na tomada de decisão clínica e organizacional.

Existe ainda um dado particularmente revelador: Portugal investe apenas cerca de 2,3% da despesa em saúde na prevenção, aproximadamente metade da média europeia. Continuamos a concentrar recursos na resposta à doença instalada quando sabemos que as doenças crónicas, o envelhecimento e os fatores de risco exigem uma intervenção muito mais precoce e comunitária. A prevenção continua a ser tratada como despesa, quando representa um dos investimentos públicos com maior retorno económico e social.

As notícias dos últimos meses reforçam esta necessidade de mudança. O debate em torno da entrada em funcionamento das primeiras Unidades de Saúde Familiar de Modelo C, de gestão privada, a persistência de constrangimentos nas urgências, a dificuldade em assegurar escalas durante os períodos de férias e a crescente procura de seguros de saúde revelam um sistema sob forte pressão. Estes acontecimentos não devem ser analisados isoladamente nem utilizados como argumentos ideológicos. Devem constituir um incentivo para avaliar, com transparência e rigor, quais os modelos organizacionais que melhor servem os cidadãos, preservando sempre os princípios da universalidade, equidade e solidariedade que definem o SNS.

O maior erro estratégico seria acreditar que pequenas alterações administrativas resolverão problemas que são essencialmente estruturais.

Os profissionais de saúde não necessitam apenas de mais recursos; necessitam de organizações mais eficientes, liderança clínica, estabilidade e capacidade para desenvolver plenamente as suas competências.

O futuro do SNS dependerá da capacidade de transformar conhecimento científico em políticas públicas consistentes. A sustentabilidade financeira não será alcançada apenas através da contenção da despesa, mas sobretudo através de investimento inteligente na prevenção, na proximidade e na integração dos cuidados.

Um sistema de saúde verdadeiramente moderno mede o seu sucesso não pelo número de consultas realizadas ou de hospitais construídos, mas pela capacidade de manter as pessoas saudáveis, reduzir desigualdades e garantir que ninguém fica privado de cuidados por razões económicas ou geográficas.

O Serviço Nacional de Saúde não precisa apenas de novas reformas.

Precisa de uma nova visão.

Uma visão que substitua a burocracia pela liderança, a centralização pela autonomia responsável, a produção pela criação de valor, a reação pela prevenção e a gestão de recursos pela gestão de resultados.

Porque o verdadeiro sucesso de um sistema de saúde não se mede pelo número de atos realizados.

Mede-se pela confiança que os cidadãos depositam nele.

E essa confiança começa a construir-se muito antes da porta de uma urgência.

Bibliografia:


- Comissão Europeia, OCDE & Observatório Europeu dos Sistemas e Políticas de Saúde. State of Health in the EU – Perfil de Saúde do País 2025: Portugal. OECD Publishing, 2025. In: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/pt/publications/reports/2025/12/country-health-profile-2025-country-notes_7e72146d/portugal_6d4acb43/01e93b2b-pt.pdf.
- Lei n.º 95/2019, de 4 de setembro – Lei de Bases da Saúde. In: https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/95-2019-124417108.

- Plano Nacional de Saúde 2030. In: https://pns.dgs.pt/
- OECD/European Commission (2024), Health at a Glance: Europe 2024: State of Health in the EU Cycle, OECD Publishing, Paris, In: https://doi.org/10.1787/b3704e14-en.