



GUIA MODELO DA AAAG PARA A GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS EM TODO O SETOR

Janeiro de 2026

GUIA MODELO DA AAAG PARA A GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS EM TODO O SETOR PÚBLICO

Janeiro de 2026

ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

COSO	Comité das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway
DRR	Redução do Risco de Desastres
FSR	Relatório de Estabilidade Financeira
PIB	Produto Interno Bruto
GFSM	Manual de Estatísticas das Finanças Públicas
GW-IRM	Gestão Integrada de Risco a Nível Governamental
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
IFAC	Federação Internacional de Contabilistas
FMI	Fundo Monetário Internacional
IPSAS	Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público
ISO	Organização Internacional de Normalização
IRGC	Conselho Internacional de Governação de Risco
M&A	Monitorização e Avaliação
ML/TF	Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo
MOU	Memorando de Entendimento
NDMU	Unidade Nacional de Gestão de Catástrofes
ONG	Organizações Não Governamentais
NRA	Avaliação Nacional de Risco
NRCC	Conselho Nacional de Coordenação de Riscos
NRP	Perfil Nacional de Risco
NSS	Estratégia de Segurança Nacional
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PFM	Gestão das Finanças Públicas
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
Reino Unido	Reino Unido
ONU	Nações Unidas
UNECE	Comissão Económica das Nações Unidas para a Europa
UNDRR ROA	Escritório Regional para a África da Agência das Nações Unidas para a Redução do Risco de Desastres
UNISDR	Estratégia Internacional das Nações Unidas para a Redução de Desastres
VUCA	Vulnerabilidades, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade

DEFINIÇÕES E TERMINOLOGIA

Capacitação - Esforços destinados a desenvolver competências humanas ou infraestruturas sociais, institucionais, financeiras e políticas dentro de uma comunidade ou organização, necessárias para reduzir o nível de risco crítico nacional.

Alterações climáticas - O clima de um local ou região é alterado se, durante um período prolongado (normalmente décadas ou mais), se verificar uma alteração estatisticamente significativa nas medições do estado médio ou da variabilidade do clima desse local ou região.

Efeitos em cascata - Múltiplos mecanismos de retroalimentação auto-reforçantes através dos quais um choque num sistema desencadeia consequências em vários subsistemas interligados.

Crise - Situação em que as consequências negativas decorrentes de um risco crítico nacional se tornam tão graves e generalizadas que o funcionamento do sistema fica ameaçado.

Catástrofe - Uma perturbação grave do funcionamento de uma comunidade ou sociedade que causa perdas humanas, materiais, económicas ou ambientais generalizadas, que excedem a capacidade da comunidade ou sociedade afetada para fazer face à situação utilizando os seus próprios recursos.

Alerta precoce - O fornecimento de informação oportuna e eficaz, através de instituições identificadas, que permite aos indivíduos expostos a um perigo tomar medidas para evitar ou reduzir o seu risco e preparar-se para uma resposta eficaz.

Riscos emergentes – Novos riscos ou riscos conhecidos que se tornam evidentes em novos contextos e condições.

Riscos específicos da entidade - Riscos que podem ser geridos inteiramente no âmbito das operações de uma única entidade e que, em geral, podem ser bem compreendidos e geridos de forma eficaz através de processos simples de gestão de riscos da entidade.

Previsão – Declaração definitiva ou estimativa estatística da ocorrência de um evento futuro.

Governança – Refere-se às ações, processos, tradições e instituições através dos quais a autoridade é exercida e as decisões coletivas são tomadas e implementadas.

Gestão Integrada de Risco a Nível Governamental (GW-IRM) – Um processo contínuo, proativo e sistemático para coordenar a governação dos riscos críticos nacionais.

Perigo - Um evento físico, fenómeno ou atividade humana potencialmente prejudicial que pode causar a perda de vidas ou ferimentos, danos materiais, perturbações sociais e económicas ou degradação ambiental.

Mitigação - Medidas estruturais e não estruturais adotadas para limitar o impacto adverso de vários perigos.

Monitorização - A revisão e supervisão contínuas ou periódicas, por parte das partes interessadas, da implementação de uma atividade, para garantir que as entregas de inputs, os calendários de trabalho e os resultados alvo estão a decorrer de acordo com o planeado.

Riscos críticos nacionais - Riscos estrategicamente significativos devido aos seus percursos imprevisíveis que resultam em impactos adversos de importância nacional.

Risco idiossincrático – Risco que não está correlacionado com o risco global do mercado – é o risco de variação de preços causado pelas circunstâncias únicas de um determinado título, ou o risco específico de um setor ou de uma empresa.

Avaliação de risco nacional – Um processo que recolhe informações e atribui um valor aos riscos críticos nacionais a nível estratégico e nacional, com o objetivo de informar as prioridades, desenvolver ou comparar linhas de ação e orientar a tomada de decisões.

Perfil de risco nacional – Conjunto de descrições de riscos críticos relacionados com todo o país ou com uma parte do país.

Registo nacional de riscos – Um repositório de todos os riscos críticos identificados num país.

Preparação – Atividades e medidas tomadas antecipadamente para garantir uma resposta eficaz ao impacto dos perigos.

Recuperação – Decisões e ações tomadas após um desastre com vista a restaurar ou melhorar as condições de vida da comunidade afetada anteriores ao desastre, ao mesmo tempo que se incentivam e facilitam os ajustes necessários para reduzir o risco de desastres.

Resposta - A prestação de assistência ou intervenção estratégica durante ou imediatamente após um desastre, para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças.

Resiliência/resiliente - A capacidade de um sistema, comunidade ou sociedade potencialmente exposta a perigos de se adaptar, resistindo ou mudando, a fim de alcançar e manter um nível aceitável de funcionamento e estrutura.

Risco - No contexto deste guia, o risco é definido como a probabilidade de consequências prejudiciais ou perdas esperadas (mortes, ferimentos, danos materiais, perda de meios de subsistência, perturbação da atividade económica ou danos ambientais) resultantes das interações entre perigos naturais ou induzidos pelo homem e condições de vulnerabilidade.

Avaliação de risco - Uma metodologia para determinar a natureza e a extensão do risco através da análise de perigos potenciais e da avaliação das condições de

vulnerabilidade existentes que possam representar uma ameaça ou dano potencial para as pessoas, bens, meios de subsistência e o ambiente de que dependem.

Governança **do risco** - O conjunto de atores, regras, convenções, processos e mecanismos relacionados com a forma como as informações relevantes sobre o risco são recolhidas, analisadas e comunicadas.

Gestão de **riscos** - A conceção e implementação das ações e medidas necessárias para evitar, reduzir, transferir ou reter os riscos.

Processo de **gestão de riscos** - Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão às atividades de comunicação, consulta, definição do contexto e identificação, análise, avaliação, tratamento, monitorização e revisão dos riscos.

Choque - Uma mudança no mundo que pode ser positiva ou negativa e que pode ocorrer de forma gradual ou repentina.

Parte interessada - uma pessoa ou entidade que pode afetar, ser afetada por, ou sentir-se afetada por uma decisão ou atividade.

Desenvolvimento sustentável - Desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras.

Risco sistemático - Este risco abrange todos os acontecimentos imprevistos que ocorrem no dia-a-dia, estando, por isso, fora do controlo dos investidores. O risco sistemático afeta todo o setor, em vez de uma única empresa ou título.

Risco sistémico - descreve um evento que pode desencadear um colapso significativo num setor específico ou na economia em geral.

Incerteza - A falta de conhecimento preciso dos valores de entrada, devida a erros de medição ou à falta de conhecimento das etapas necessárias e dos percursos que vão do perigo ao risco, ao construir o cenário a ser avaliado. É o estado de não saber como ou se eventos potenciais podem manifestar-se.

Vulnerabilidade - As condições determinadas por fatores ou processos físicos, sociais, económicos e ambientais, que aumentam a suscetibilidade de uma comunidade ao impacto dos perigos.

Abordagem de todo o governo («WGA») — As atividades conjuntas realizadas por diversos ministérios, administrações públicas e agências públicas, a fim de fornecer uma solução comum para um conjunto específico de problemas ou questões.

Abordagem de toda a sociedade - O envolvimento de todas as partes interessadas, desde indivíduos a entidades governamentais, empresas e organizações não governamentais.

PREFÁCIO

O Governo sempre desempenhou um papel fundamental na proteção dos seus cidadãos. No entanto, a gestão dos riscos críticos nacionais tornou-se mais central no trabalho do Governo nos últimos anos.

Vivemos em tempos imprevisíveis e conturbados. Nesta incerteza, o país enfrenta vários riscos críticos nacionais que podem comprometer e prejudicar os seus interesses, bem como os interesses dos cidadãos e das empresas. Face a estas incertezas, a necessidade de um guia de gestão integrada de riscos a nível governamental não pode ser subestimada.

Tendo isto em conta, a Associação Africana de Contabilistas Gerais propõe este modelo mais abrangente de guia de gestão de riscos governamentais. Este guia posiciona-se como um guia para os países africanos no estabelecimento de um quadro de gestão integrada de riscos a nível governamental (GW-IRM), utilizando uma abordagem holística para reforçar a capacidade de gestão de riscos do governo. A Associação pretende que este guia, se for devidamente adotado e adaptado, melhore a capacidade de África e dos países membros africanos para antecipar, preparar-se e lidar com uma vasta gama de possíveis crises e choques globais.

O processo de formulação deste modelo envolveu a realização de análises situacionais. A análise revelou lacunas nas intervenções de gestão de risco em África, incluindo um baixo nível de apropriação do risco por parte dos governos em todo o continente e a falta de mecanismos de coordenação interna dos esforços nacionais de gestão de riscos críticos entre os países membros africanos.

O modelo pressupõe que os países possam dispor de mecanismos existentes que respondam a riscos críticos e catástrofes nacionais nos países membros de África. Por conseguinte, visa apresentar uma abordagem alternativa para orientar o processo de desenvolvimento de novos quadros e reforçar os quadros já existentes, a fim de melhorar as capacidades de gestão de riscos no setor público em África.

Este guia delinea objetivos específicos, incluindo o desenvolvimento de um quadro jurídico e institucional e a coordenação de atividades de gestão de riscos a nível nacional, com vista a promover a resiliência e a capacidade de resposta nacionais face a riscos críticos. O quadro incluirá a criação de Conselhos Nacionais de Coordenação de Riscos nos países membros de África, organismos cuja função principal será coordenar as atividades nacionais de gestão de riscos críticos em cada um dos respetivos países africanos.

Por fim, este quadro é apresentado como um guia de referência que servirá de orientação às agências do setor público em toda a África na gestão de riscos, de forma a preparar a África para responder aos riscos críticos nacionais que cada país enfrenta. Isto permitirá que os países africanos sejam mais resilientes a riscos críticos sempre que estes surgirem.

Dr. Shamseldeen Babatunde Ogunjimi (PhD)
Presidente da Associação e Contabilista-Geral da Federação da Nigéria

PREFÁCIO

A ocorrência de riscos no setor público e, especificamente, em África é iminente, pelo que a gestão de riscos deve ser uma intervenção estratégica prioritária para os governos de todo o continente, para a segurança das suas populações, do ambiente e do bem-estar geral das economias nacionais de África.

De uma forma ou de outra, toda a África testemunhou o impacto dos riscos críticos nacionais nos seus países membros. O mais recente foi a pandemia de Covid-19, que manteve o mundo refém, devastando vidas e economias, não só em África, mas em todo o mundo.

Pode afirmar-se com algum grau de certeza que a maioria dos países africanos carece de abordagens robustas e coordenadas para a gestão de riscos críticos nacionais; daí o objetivo da Associação ao apresentar este quadro-modelo para ajudar a orientar e dirigir os esforços de gestão de riscos em todo o continente africano. O guia permitirá aos países membros de África afastar os riscos críticos nacionais ou atravessá-los com danos mínimos, em vez de sair deles com perdas totalizadas.

Este guia destina-se a orientar os processos de conceção, implementação, execução e melhoria contínua de um quadro integrado de gestão de riscos a nível governamental, que integrará a gestão dos riscos críticos nacionais nos países membros de África. O guia modelo é apresentado em cinco capítulos que abordam as informações contextuais, a análise da situação do processo de gestão de riscos, as declarações de política, os quadros de implementação e o acompanhamento e avaliação. A adoção, adaptação e implementação bem-sucedidas deste guia irão consolidar uma perspetiva governamental global para a gestão dos riscos críticos nacionais em todo o continente.

Ao adotarem este Guia e incorporarem os seus princípios na prática profissional do setor público, os países membros estão coletivamente posicionados para reforçar a resiliência, promover o crescimento económico sustentável e salvaguardar o bem-estar dos seus cidadãos. A AAAG sublinha a importância do acompanhamento, avaliação e aperfeiçoamento contínuos do Quadro de Gestão de Riscos para garantir que os riscos identificados sejam efetivamente mitigados e que os objetivos do guia sejam plenamente concretizados. Através de um compromisso sustentado, da aprendizagem entre pares e da responsabilização institucional, os governos de todo o continente podem reforçar a sua capacidade de antecipar e gerir riscos nacionais críticos, promovendo assim uma estabilidade económica, política e social duradoura.

FREDRICK RIAGA - FCPA

Diretor Executivo

RESUMO EXECUTIVO

A Associação Africana de Contabilistas Gerais (AAAG) apresenta este **Guia Modelo de Gestão Integrada de Risco a Nível Governamental (GW-IRM)** como um quadro de referência estratégico para apoiar os Países Membros no reforço da sua capacidade nacional de antecipar, avaliar, gerir e responder a riscos críticos que possam ameaçar o desenvolvimento económico, o bem-estar público, a estabilidade fiscal, a prestação de serviços e a resiliência nacional.

O Guia responde à realidade crescente de que os governos operam num ambiente marcado pela vulnerabilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Em toda a África, as instituições públicas enfrentam riscos interligados decorrentes das alterações climáticas, emergências de saúde pública, choques financeiros e económicos, ameaças cibernéticas, instabilidade geopolítica, perturbações nas infraestruturas, terrorismo, acidentes graves e outras pressões sistémicas. Estes riscos abrangem frequentemente mandatos institucionais e setores, tornando as abordagens de gestão de risco fragmentadas ou específicas de cada entidade insuficientes para a escala e complexidade dos desafios nacionais.

O objetivo do Guia é, portanto, proporcionar aos países membros uma abordagem coerente, coordenada e sistemática para integrar a gestão de riscos em todo o governo. Promove uma **abordagem que abrange todo o governo e toda a sociedade**, garantindo que os riscos críticos nacionais sejam identificados, avaliados, priorizados, tratados, monitorizados e comunicados de forma integrada. O Guia salienta ainda a importância de integrar as considerações de risco no planeamento nacional, na elaboração do orçamento, na formulação de políticas, nas decisões de investimento público, na gestão do desempenho, no controlo interno e nos sistemas de responsabilização.

Para efeitos do presente Guia, entende-se por **riscos críticos nacionais** os riscos estrategicamente significativos que podem ter implicações adversas para os interesses nacionais, o desempenho económico, a sustentabilidade orçamental, o bem-estar público, a segurança e o bem-estar social. O Guia agrupa estes riscos em nove grandes áreas temáticas: catástrofes naturais; ameaças à saúde pública e ao ambiente; acidentes graves; perturbações nas infraestruturas críticas; ameaças cibernéticas; subversão, extremismo e terrorismo; ameaças geopolíticas; ameaças financeiras e económicas; e incertezas relacionadas com o clima. Estas categorias proporcionam uma base estruturada para a identificação, avaliação, coordenação e resposta aos riscos nacionais.

O Guia reconhece que muitos países africanos já dispõem de políticas setoriais, mecanismos de resposta a catástrofes, práticas de comunicação de riscos orçamentais e disposições institucionais para a gestão de riscos específicos. No entanto, estes mecanismos estão frequentemente dispersos por várias instituições e podem não proporcionar uma visão nacional consolidada da exposição ao risco. A abordagem GW-IRM destina-se, portanto, a complementar, reforçar e integrar os quadros existentes, estabelecendo uma linguagem comum em matéria de risco, metodologias partilhadas, disposições claras em matéria de responsabilização e estruturas nacionais coordenadas de governação do risco.

O Guia está estruturado em seis capítulos.

O Capítulo Um apresenta o contexto, a fundamentação, os objetivos, os princípios orientadores, o âmbito de aplicação e as categorias temáticas dos riscos críticos nacionais. Defende a necessidade de uma abordagem governamental abrangente, demonstrando que os riscos nacionais estão cada vez mais interligados, são intersetoriais e capazes de gerar efeitos em cascata nas finanças públicas, nas infraestruturas, na prestação de serviços, na atividade económica e na estabilidade social.

O Capítulo Dois apresenta a análise da situação. Analisa o atual ambiente de risco nos países africanos e destaca os principais desafios, incluindo a fragmentação da responsabilidade pelo risco, a capacidade institucional desigual, a fraca coordenação, a integração limitada do risco no planeamento e orçamentação e a consolidação inadequada da informação nacional sobre riscos. Este capítulo fornece a base analítica para estabelecer uma abordagem de gestão de riscos mais sistemática e coordenada.

O Capítulo Três expõe as declarações políticas e os compromissos estratégicos necessários para operacionalizar a gestão integrada de riscos a nível governamental. Estes incluem o desenvolvimento de quadros jurídicos, políticos e institucionais propícios; o reforço da coordenação das atividades nacionais de gestão de riscos; a promoção de uma tomada de decisões informada sobre os riscos; o estabelecimento de mecanismos de gestão de crises; o investimento em programas de capacitação e sensibilização; e a mobilização de recursos adequados para a implementação.

O Capítulo Quatro descreve o processo nacional de gestão de riscos críticos. Apresenta uma abordagem estruturada para definir o contexto, identificar riscos, analisar as suas causas e consequências, avaliá-los em função de critérios acordados e da apetência pelo risco, selecionar medidas de tratamento adequadas e monitorizar e rever os resultados dos riscos. Este capítulo traduz a intenção política num ciclo prático de gestão de riscos que pode ser aplicado em todo o governo.

O Capítulo Cinco apresenta o quadro de implementação. Descreve em pormenor os mecanismos de governação, coordenação, administrativos, jurídicos e institucionais necessários para dar efeito ao Guia. Saliencia a necessidade de funções e responsabilidades claras, incluindo a liderança executiva central, um mecanismo ou unidade central de coordenação de riscos, ministérios, departamentos, agências, empresas estatais, instituições financeiras, organismos de auditoria e supervisão e outras partes interessadas relevantes. O capítulo sublinha também a importância de integrar a GW-IRM nos sistemas do setor público e de ativar respostas coordenadas quando ocorrem eventos de risco a nível nacional.

O Capítulo Seis apresenta o quadro de monitorização e avaliação. Estabelece as bases para acompanhar os progressos da implementação, avaliar a eficácia, apoiar a prestação de contas e orientar a melhoria contínua. O capítulo reconhece que os quadros de gestão de riscos devem manter-se adaptáveis às condições nacionais, regionais e globais em constante mudança e devem ser revistos periodicamente para se manterem relevantes aos contextos específicos de cada país.

Através deste Guia Modelo, a AAAG procura apoiar os Países Membros no reforço da governação do setor público, no aumento da resiliência fiscal, na melhoria da responsabilização financeira e na construção de Estados capazes de antecipar e gerir riscos complexos e interligados. O Guia destina-se a ser adaptável ao contexto constitucional, jurídico, institucional e administrativo de cada país, promovendo simultaneamente princípios e práticas comuns que promovam o desenvolvimento sustentável, a estabilidade política, a resiliência económica e o bem-estar social em toda a África.

Índice

ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS.....	i
DEFINIÇÕES E TERMINOLOGIA.....	i
PREFÁCIO.....	iv
Índice.....	ix
CAPÍTULO UM: INTRODUÇÃO.....	1
Contexto.....	1
Fundamentação, o e Objetivo da Política.....	2
Fundamentação.....	2
Objetivo da política.....	2
Benefícios da implementação do GW-IRM.....	3
Objetivos da política.....	4
Valores e Princípios Orientadores Orientação da Gestão Integrada de Risco a Nível Governamental.....	4
Atributos dos riscos críticos nacionais.....	6
Âmbito de Aplicação.....	8
CAPÍTULO II: ANÁLISE DA SITUAÇÃO.....	9
Situação atual.....	9
Atores-chave.....	10
Revisão das políticas, quadros jurídicos e regulamentares existentes.....	11
Desafios.....	13
Análise SWOT.....	14
CAPÍTULO IV: PROCESSO NACIONAL DE GESTÃO DE RISCOS CRÍTICOS.....	19
4.1 Introdução ao Processo de Gestão de Riscos.....	19
4.2 Âmbito, Contexto e Critérios.....	19
4.3 Objetivos da Gestão Nacional de Risco.....	19
4.4 Introdução ao Processo de Gestão de Risco.....	20
4.5 Visão geral do processo.....	20
4.6 Identificação de riscos.....	20

4.7 Análise de Risco.....	21
4.8 Avaliação de riscos	21
4.9 Tratamento e implementação dos riscos	22
4.10 Planeamento e Monitorização do Tratamento de Riscos.....	23
4.11 Monitorização, comunicação e aprendizagem contínuas	24
<i>CAPÍTULO CINCO: QUADRO DE IMPLEMENTAÇÃO.....</i>	25
5.1 Introdução.....	25
5.2 Quadros jurídicos e disposições institucionais	25
5.3 Funções, Responsabilidades e Prestação de Contas	26
5.4 Integração com os sistemas do setor público.....	28
5.5 Ativação de Mecanismos de Gestão de Risco a Nível Governamental	29
5.6 Coordenação e colaboração das partes interessadas	29
<i>CAPÍTULO SEIS: MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO.....</i>	30
6.1 Objetivo	30
6.2 Monitorização	30
6.3 Avaliação.....	30
6.4 Flexibilidade e contextualização nacional	31
<i>Anexo 1 - MODELO AAAG GW-IRM – MATRIZ RACI.....</i>	32
<i>Anexo 2 - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO.....</i>	35

CAPÍTULO UM: INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o contexto do guia de gestão integrada de riscos a nível governamental e destaca a sua fundamentação, objetivos, princípios orientadores e temas de risco.

Contexto

Países de todo o mundo têm enfrentado riscos naturais e provocados pelo homem, originários tanto de dentro como de fora das suas fronteiras. Estes riscos surgem rapidamente e por vias imprevistas, resultando em vulnerabilidades que afetam as finanças públicas e, conseqüentemente, perturbam o bem-estar da sociedade. Entre os exemplos de acontecimentos que abalaram a economia mundial incluem-se: a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), a Terceira Guerra Mundial, a divisão Norte-Sul (anos 80), o Bug do Y2K (1999-2000) e crises económicas como a Grande Depressão de 1932; a Crise de Suez de 1956; a Crise da Dívida Internacional de 1982; a Crise Económica do Leste Asiático de 1997-2001; a Crise Económica Russa de 1992-1997, a Crise da Dívida Latino-Americana no México, Brasil e Argentina de 1994-2002 e a Recessão Económica Global de 2007-2009.

As crises financeiras globais, a instabilidade política, o terrorismo, a migração, as guerras, as flutuações dos preços das matérias-primas, a pobreza extrema, as condições meteorológicas adversas, tais como secas e inundações, os terremotos, os conflitos comunitários, as doenças e, mais recentemente, a pandemia da COVID-19, provocaram choques financeiros e económicos que perturbaram a economia mundial e causaram instabilidade social. Esta situação é amplificada pelos aspetos negativos da globalização, que incluem possíveis perturbações nos sistemas de comunicação, comércio, transportes e financeiros. Os efeitos de tais choques perduram durante anos, e os esforços de recuperação e reconstrução são limitados por recursos escassos e respostas de emergência lentas.

Os governos devem procurar oportunidades e realizar investimentos em áreas que estimulem o desenvolvimento económico e social, a fim de alcançar a vantagem competitiva nacional de cada país. A incapacidade de aproveitar essas oportunidades leva ao incumprimento das metas de desenvolvimento e torna os países menos resilientes a choques negativos.

Nos últimos tempos, o continente tem estado exposto a vários riscos críticos que têm ameaçado a sua segurança e estabilidade económica, bem como os seus interesses em matéria de segurança. Alguns dos riscos e desafios nacionais enfrentados no passado incluem o terrorismo, a agressão externa (conflitos entre países), a dívida pública, a pressão sobre a despesa pública, a criminalidade grave, os conflitos étnicos, a pobreza extrema, as infraestruturas inadequadas, os sistemas de responsabilização fracos e as práticas de corrupção, a insegurança alimentar, as flutuações dos preços das matérias-primas e as tecnologias disruptivas. Isto exige que o Governo reforce as capacidades de gestão de riscos para tomar decisões informadas sobre o ambiente futuro.

É possível demonstrar que as entidades públicas e empresariais se têm centrado na gestão de riscos específicos que podem impedir a concretização dos seus objetivos. Os indivíduos e as famílias concentram-se na gestão de riscos idiossincráticos que afetam o seu bem-estar. Alguns riscos são sistemáticos e são causados por fatores económicos, políticos, geopolíticos e sociais que estão fora do controlo do Governo, das empresas e das famílias. Estes riscos só podem ser geridos a nível nacional ou internacional.

Fundamentação, o e Objetivo da Política

Fundamentação

Na perspetiva da Associação de Contabilistas Gerais Africanos (AAAG), a responsabilidade fundamental do governo vai além da resposta a crises, estendendo-se à salvaguarda sustentada da resiliência nacional face a riscos em evolução e interligados. Em todo o continente, os governos e as economias operam cada vez mais em ambientes caracterizados por vulnerabilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA). Estas condições amplificam os riscos fiscais, operacionais e sistémicos, exercendo uma pressão crescente sobre as instituições públicas para prestarem serviços, protegerem os recursos públicos e manterem a confiança pública.

A AAAG observa que, em muitas jurisdições, as práticas de gestão de risco continuam fragmentadas, específicas de cada setor e insuficientemente integradas nos processos centrais de gestão financeira pública, planeamento e tomada de decisões. Esta falta de coordenação limita a capacidade dos governos de desenvolver uma compreensão abrangente dos riscos críticos nacionais e enfraquece a sua capacidade de antecipar e gerir choques com implicações fiscais, económicas e sociais significativas. Enfrentar estes desafios requer uma abordagem holística, estruturada e voltada para o futuro que alinhe a governação de riscos com as prioridades de desenvolvimento nacional e fortaleça a prestação de contas em todo o setor público em África.

Objetivo da política

O objetivo deste Guia é orientar os Países Membros no estabelecimento e na operacionalização de um **quadro de Gestão Integrada de Risco a Nível Governamental (GW-IRM)**, baseado numa abordagem que abranja todo o governo e toda a sociedade. A Política visa reforçar a capacidade nacional de gestão de risco, fortalecendo a capacidade dos governos para identificar, avaliar, priorizar e gerir sistematicamente os riscos críticos nacionais, incluindo aqueles decorrentes de choques globais e tendências estruturais de longo prazo.

Do ponto de vista da AAAG, um quadro eficaz de GW-IRM requer o estabelecimento de políticas coerentes, mecanismos de governação robustos, processos claramente definidos, recursos adequados e sistemas de informação facilitadores que promovam a coordenação entre as principais partes interessadas dos setores público e privado. Tal quadro apoia a geração e utilização de informação nacional fiável sobre riscos para orientar as escolhas políticas, o

planeamento fiscal e as decisões de investimento, reforçando assim a resiliência do país e otimizando simultaneamente a utilização dos recursos públicos.

Ao integrar a gestão integrada de riscos na governação das finanças públicas, o quadro GW-IRM permite aos governos enfrentar desafios políticos complexos e de longo prazo — tais como a urbanização, o desenvolvimento de infraestruturas, as transições demográficas e os riscos relacionados com o clima — de uma forma fiscalmente sustentável. Em última análise, a Política visa apoiar os Países Membros na consecução de um crescimento económico duradouro, estabilidade social e resiliência institucional a um custo fiscal e social global mais baixo.

Benefícios da implementação do GW-IRM

A gestão de riscos é parte integrante da governação, permitindo uma abordagem proativa na identificação, avaliação e gestão dos riscos críticos nacionais, bem como na tomada de decisões baseadas no risco, o que promove a melhoria, a eficiência e a eficácia das operações governamentais. Permite ainda a implementação de sistemas adequados de responsabilização que promovem o cumprimento das leis e regulamentos.

A abordagem GW-IRM considera os riscos críticos nacionais de forma consistente, utilizando critérios comuns. Combina instrumentos e métodos de redução de riscos de forma a complementar as práticas de gestão de riscos existentes.

Uma abordagem GW-IRM constituirá um passo importante no sentido de gerir a complexidade inerente aos muitos riscos críticos que o país enfrenta, através de um processo integrado, transparente, contínuo e multilateral que coordena os esforços de avaliação e redução de riscos. Aumentará, assim, a integração sistemática dos fatores de risco num grande número de decisões quotidianas e estratégicas e ajudará a alocar de forma mais eficiente os escassos recursos de redução de riscos, bem como a monitorizar os progressos em múltiplas frentes.

Os benefícios específicos da GW-IRM incluem, entre outros:

- a. Maior responsabilização e melhor governação.
- b. Identificação e priorização consistentes dos riscos críticos nacionais que o país enfrenta.
- c. Melhor compreensão das interdependências de risco para reforçar a governação dos riscos críticos nacionais.
- d. Apoio à tomada de decisões informadas sobre os riscos, considerando de forma abrangente as opções num contexto mais alargado e em relação a múltiplos riscos.
- e. Melhorar a comunicação e a coordenação através, entre outros, de uma linguagem comum sobre riscos, processos e sistemas de gestão de riscos em todo o Governo e entre as partes interessadas.
- f. Fornecer aos decisores um painel completo de exposição e possíveis soluções que integre informações sobre riscos críticos nacionais para promover uma tomada de decisão eficaz.

- g. Posicionar o país como um dos mais ativos a nível mundial na gestão de riscos críticos nacionais, o que, por sua vez, pode servir como um forte sinal para os investidores estrangeiros.
- h. Maior sensibilização para os riscos críticos nacionais que o país enfrenta e capacidade de responder de forma eficaz.

Objetivos da política

O objetivo geral da Política de Gestão Integrada de Riscos a nível governamental é garantir a implementação de um quadro eficaz de gestão de riscos que seja coerente com a concretização do plano estratégico da União Africana, a Agenda 2063, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o plano de desenvolvimento do país e o plano económico do país.

Os objetivos específicos da Política de Gestão Integrada de Riscos a nível governamental são:

- a. Desenvolver um quadro político, jurídico e institucional para apoiar a gestão integrada de riscos a nível governamental.
- b. Coordenar eficazmente as atividades de gestão de riscos a nível governamental e promover a resiliência nacional e a capacidade de resposta aos riscos críticos nacionais.
- c. Promover decisões informadas sobre os riscos em todo o Governo através de análises prospectivas e avaliações de risco.
- d. Desenvolver uma estratégia de gestão de crises para melhorar as respostas a emergências.
- e. Desenvolver programas de capacitação para reforçar as capacidades de gestão de riscos no setor público e junto de outras partes interessadas.
- f. Desenvolver e implementar programas de sensibilização e conscientização para consolidar a cultura de gestão de riscos no país.
- g. Mobilizar recursos, incluindo a defesa da criação de fundos específicos para estratégias e programas nacionais de gestão de riscos críticos.

Valores e Princípios Orientadores Orientação da Gestão Integrada de Risco a Nível Governamental

A política será orientada pelos seguintes princípios:

a. Integração das abordagens de gestão de riscos

A gestão de riscos será parte integrante das atividades governamentais, incluindo os processos de governação, planeamento e gestão de desempenho, tanto a nível estratégico como operacional.

b. Transparência e responsabilização

Serão divulgadas informações adequadas sobre a implementação desta Política, para que o governo e todos os principais intervenientes possam assumir as suas responsabilidades de forma eficaz.

Todos os recursos utilizados para a gestão integrada de riscos a nível de todo o Governo serão contabilizados e os resultados divulgados em formatos facilmente acessíveis às partes interessadas relevantes.

c. Inclusividade

O envolvimento adequado e oportuno das partes interessadas permite que os seus conhecimentos, pontos de vista e perceções sejam tidos em conta. Isto resulta numa maior sensibilização e em decisões informadas em matéria de gestão de riscos. Todas as partes interessadas relevantes colaborarão para garantir que a gestão integrada de riscos a nível governamental seja executada em benefício dos povos de África.

d. Cultura de risco

O efeito do comportamento humano e dos fatores culturais em todos os aspetos da gestão de riscos será tido em conta, uma vez que estes têm o potencial de facilitar ou dificultar a concretização dos objetivos da gestão integrada de riscos a nível governamental.

e. Capacidade de resposta

A gestão integrada de riscos a nível governamental é adaptada para responder às prioridades do Governo, à cultura de risco, à capacidade de gestão de riscos e aos interesses das partes interessadas.

f. Sustentabilidade

Os processos de gestão integrada de riscos a nível governamental monitorizarão a utilização dos recursos para fornecer garantias razoáveis de que as necessidades do presente não comprometeram a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades.

g. Abordagem holística

A implementação da política de gestão de riscos a nível governamental adota uma abordagem holística à gestão dos riscos críticos nacionais.

h. Envolvimento das partes interessadas

A abordagem de gestão integrada de riscos a nível governamental envolverá a participação e a comunicação com as partes interessadas, a fim de melhorar a sua sensibilização para os riscos e reforçar o seu papel na mitigação dos riscos.

Atributos dos riscos críticos nacionais

A lista de riscos que podem afetar um país é praticamente infinita, sendo necessários critérios para a sua identificação e divulgação. As ameaças e riscos que a sociedade enfrenta, e que constituirão o âmbito desta política, podem ser resumidos em oito temas:

- a. **Catástrofes naturais:** Os fenómenos meteorológicos extremos, que em grande medida são atribuídos às alterações climáticas (por exemplo, secas, inundações, quedas de raios), os incêndios florestais e os sismos podem ter consequências graves para a sociedade.
- b. **Ameaças à saúde pública e ao ambiente:** Devido ao possível impacto desestabilizador, o Perfil de Risco Nacional (NRP) centrar-se-á nos riscos de um surto em grande escala de uma doença infecciosa, como a pandemia de Covid-19 e crises relacionadas com doenças animais. Também relevante, o impacto potencial de uma crise alimentar e de um desastre ambiental é estimado como sendo elevado.
- c. **Acidentes graves:** Este tema abrange todos os acidentes que podem resultar em desestabilização social, tais como acidentes relacionados com os transportes. A probabilidade de ocorrência de tais acidentes é estimada como elevada e, caso ocorram, o impacto pode ser significativo.
- d. **Perturbação de infraestruturas críticas:** A ênfase recai sobre as possíveis vulnerabilidades das infraestruturas críticas e o potencial impacto de uma falha. O foco neste tema reside no impacto da perturbação das infraestruturas (por exemplo, energia, TIC, redes de transportes, qualidade da água), independentemente das circunstâncias aplicáveis e da razão da falha. A falha de vários processos críticos (em consequência de efeitos em cadeia) tem o maior impacto.
- e. **Ameaças cibernéticas:** Centrado na perturbação dos sistemas digitais e da Internet, bem como na ciberespionagem e no cibercrime. As ameaças cibernéticas podem causar danos diretos e indiretos devido a fugas de dados substanciais ou à corrupção de sistemas-chave.
- f. **Subversão, extremismo e terrorismo:** Este tema abrange vários tipos de ameaças sociais. O foco está na desordem em grande escala, nas práticas subversivas que ameaçam, entre outras coisas, a nossa sociedade aberta, e nas (possíveis) consequências do extremismo e do terrorismo. Processos insidiosos desempenham um papel neste contexto, manifestando-se por vezes e frequentemente de forma inesperada em incidentes como a desordem ou um ataque.
- g. **Ameaças geopolíticas:** As ameaças geopolíticas resultam da interação entre geografia, poder e interesses políticos a nível regional e global. Incluem a competição por território, domínios marítimos e aéreos, recursos naturais e infraestruturas estratégicas, bem como disputas sobre fronteiras e esferas de influência. No atual ambiente de risco global, estas ameaças estendem-se também a rivalidades estratégicas entre Estados, conflitos regionais, sanções, perturbações no comércio e na cadeia de abastecimento, e a

instrumentalização dos domínios da energia, da alimentação, das finanças, do ciberespaço e do espaço. Em conjunto, estas dinâmicas representam riscos significativos para a soberania nacional, a estabilidade económica, as finanças públicas e o bem-estar social geral.

- h. **Ameaças financeiras e económicas:** As ameaças financeiras e económicas são choques ou crises sistémicas que perturbam a estabilidade e a integridade do sistema financeiro e económico de um país para além das flutuações económicas normais. Incluem a instabilidade do setor financeiro, pressões sobre a dívida e a moeda, inflação, atividades financeiras ilícitas e choques externos que comprometem a sustentabilidade fiscal, a confiança económica e o crescimento inclusivo.
- i. **Incertezas relacionadas com o clima:** deve ser dada prioridade à gestão das ameaças ambientais e climáticas de longo prazo que têm o potencial de perturbar a estabilidade nacional, enfraquecer o desempenho económico, aumentar as pressões orçamentais e comprometer o bem-estar social. Os riscos relacionados com o clima são de natureza sistémica, abrangendo vários setores e instituições, e atuam frequentemente como multiplicadores de risco, intensificando a frequência, a gravidade e a interligação de outros riscos críticos nacionais, incluindo catástrofes naturais, insegurança alimentar, emergências de saúde, falhas nas infraestruturas, deslocações e choques económicos. Esta política reconhece, portanto, a sustentabilidade climática como uma questão estratégica de gestão de riscos que requer identificação precoce, avaliação contínua, mitigação, adaptação e reforço da resiliência em todo o governo. Apela à integração de considerações sobre riscos relacionados com o clima no planeamento nacional, orçamentação, desenvolvimento de infraestruturas, decisões de investimento público e quadros de preparação para catástrofes, de modo a reduzir a vulnerabilidade, reforçar a resiliência nacional e salvaguardar a sustentabilidade fiscal e de desenvolvimento a longo prazo.

Embora estas nove (9) categorias temáticas de risco sejam apresentadas separadamente para fins de clareza e análise, na prática estão profundamente interligadas e, muitas vezes, reforçam-se mutuamente. Um choque num domínio de risco pode rapidamente propagar-se a outros — as catástrofes naturais podem perturbar infraestruturas críticas e a atividade económica; as crises de saúde pública podem desencadear instabilidade social e pressão fiscal; as ameaças cibernéticas e geopolíticas podem comprometer os sistemas financeiros e os serviços essenciais. Esta interdependência sublinha a necessidade de uma abordagem integrada e prospectiva de gestão de riscos que reconheça as ligações sistémicas, antecipe impactos em cadeia e promova respostas coordenadas entre instituições e setores. Abordar os riscos críticos nacionais de forma isolada é, portanto, insuficiente; a resiliência é melhor alcançada através de um quadro holístico que permita aos governos gerir a complexidade, reduzir vulnerabilidades e salvaguardar a estabilidade económica, social e política a longo prazo.

Âmbito de Aplicação

Esta Política Modelo pode ser aplicada em todo o setor público e abrange todas as instituições, entidades e organismos públicos envolvidos na formulação, financiamento, prestação e supervisão de funções e serviços públicos. Pode também estender-se, quando relevante, a atores não estatais cujas atividades tenham um impacto direto ou indireto no interesse público, na resiliência nacional ou na continuidade de serviços essenciais. Nesses casos, a aplicação da Política deve ser orientada pelas disposições legais, regulamentares e de governação aplicáveis, a fim de garantir a coerência, a responsabilização e a gestão eficaz dos riscos para além das fronteiras institucionais.

CAPÍTULO II: ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Esta análise situacional examina o ambiente de risco nacional e transfronteiriço prevalente nos países africanos, com o objetivo de identificar lacunas na gestão dos riscos críticos nacionais. Fornece a base analítica para o estabelecimento de uma abordagem sistemática, coordenada e abrangente a nível governamental à gestão de riscos que apoie o desenvolvimento sustentável, a resiliência e a eficácia do setor público.

Situação atual

Em todo o continente africano, os países estão cada vez mais expostos a um espectro complexo e em evolução de riscos críticos nacionais que representam desafios significativos para o crescimento económico, a estabilidade social e o bem-estar público. Estes riscos incluem catástrofes naturais, ameaças à saúde pública e ao ambiente, acidentes graves, perturbações de infraestruturas críticas, ameaças cibernéticas, subversão, extremismo e terrorismo, tensões geopolíticas e choques financeiros e económicos.

As alterações climáticas intensificaram a frequência e a gravidade de catástrofes naturais, tais como secas, inundações, tempestades, incêndios florestais e deslizamentos de terra, com impactos desproporcionados nas populações vulneráveis, na segurança alimentar, nas infraestruturas e nas finanças públicas. As ameaças à saúde pública, incluindo pandemias e surtos de doenças animais, continuam a demonstrar os efeitos desestabilizadores das crises de saúde sistémicas, agravando frequentemente as vulnerabilidades sociais e económicas existentes. A degradação ambiental e a poluição exacerbam ainda mais estes riscos, comprometendo os meios de subsistência e as perspetivas de desenvolvimento a longo prazo.

Muitos países africanos sofrem acidentes graves recorrentes, particularmente nos setores dos transportes, da mineração e da indústria, frequentemente associados a défices de infraestruturas, urbanização rápida e fraca aplicação da regulamentação. As perturbações nas infraestruturas críticas — tais como a eletricidade, o abastecimento de água, as redes de transportes e a conectividade digital — continuam a representar um risco significativo, com efeitos em cadeia em múltiplos setores da economia e na prestação de serviços públicos.

As ameaças cibernéticas estão a crescer rapidamente em todo o continente, impulsionadas pela crescente digitalização, pela expansão do acesso à Internet e pela utilização de plataformas digitais para atividades governamentais, financeiras e sociais. Estas ameaças incluem o cibercrime, as violações de dados, a fraude online, a desinformação e a utilização de plataformas digitais para o recrutamento e a coordenação de extremistas, exigindo respostas coordenadas e proativas.

Os riscos sociais relacionados com a subversão, o extremismo e o terrorismo persistem em várias regiões, muitas vezes alimentados por fatores subjacentes, tais como o desemprego juvenil, a desigualdade, as falhas na governação e a instabilidade transfronteiriça. A radicalização afeta cada vez mais diversos grupos demográficos e é facilitada tanto por canais

físicos como digitais, representando riscos a longo prazo para a coesão social e a segurança nacional.

Os riscos geopolíticos que afetam os países africanos incluem conflitos regionais, insegurança transfronteiriça, rivalidades de poder a nível global, regimes de sanções, perturbações no comércio e choques de política económica externa. Estes riscos podem sobrecarregar as finanças públicas, perturbar as cadeias de abastecimento e limitar o espaço de manobra para o desenvolvimento. Ameaças financeiras e económicas — tais como sobreendividamento, pressões inflacionistas, volatilidade cambial, fluxos financeiros ilícitos e exposição às flutuações dos preços globais das matérias-primas — agravam ainda mais estes desafios e comprometem a sustentabilidade orçamental.

Embora muitos governos tenham introduzido políticas setoriais específicas, divulgações de riscos orçamentais e disposições institucionais para gerir os riscos, as práticas de gestão de riscos em todo o setor público continuam a ser desiguais. Algumas instituições públicas em muitos países africanos estabeleceram quadros formais de gestão de riscos, enquanto outras operam com capacidade e maturidade limitadas. A informação sobre riscos está frequentemente dispersa por vários relatórios setoriais e instituições, limitando a capacidade dos governos de desenvolver uma visão consolidada e estratégica dos riscos críticos nacionais.

De um modo geral, a gestão de riscos em todo o setor público em muitos países africanos continua fragmentada, com integração limitada no planeamento nacional, na conceção e formulação de políticas, na elaboração do orçamento, na tomada de decisões e nos sistemas de gestão de desempenho. A ausência de um quadro integrado de gestão de riscos a nível governamental limita a capacidade dos governos para antecipar choques, gerir riscos em cascata e responder eficazmente a crises complexas.

Atores-chave

A gestão dos riscos críticos nacionais requer o envolvimento coordenado de um vasto leque de atores em todo o governo e na sociedade. Os atores-chave incluem normalmente:

- a. Autoridades executivas centrais e gabinetes de coordenação.
- b. Ministérios competentes e autoridades setoriais
- c. Governos subnacionais e locais.
- d. Departamentos, agências e organismos públicos estatais.
- e. Empresas estatais e sociedades públicas.
- f. Instituições reguladoras e de supervisão.
- g. Instituições de investigação e organismos especializados.
- h. Entidades do setor privado, em particular operadores de serviços essenciais.
- i. Parceiros de desenvolvimento e organizações regionais.
- j. Organizações da sociedade civil e atores não governamentais.
- k. Comunidades e organizações comunitárias

A gestão eficaz dos riscos depende de funções claramente definidas, mecanismos de coordenação e acordos de partilha de informação entre estes atores, tal como detalhado no quadro de implementação.

Revisão das políticas, quadros jurídicos e regulamentares existentes

Em toda a África, os governos têm empreendido várias reformas destinadas a reforçar a governação, a responsabilização e a gestão das finanças públicas. Muitos países dispõem de disposições legais e regulamentares que abordam, direta ou indiretamente, aspetos da gestão de riscos, da responsabilidade fiscal, dos controlos internos e da supervisão.

Os quadros de gestão das finanças públicas em várias jurisdições exigem a identificação e divulgação de riscos fiscais, incluindo passivos contingentes, exposições à dívida pública e incertezas macroeconómicas, como parte do processo orçamental. Os quadros contabilísticos e de supervisão atribuem frequentemente a responsabilidade aos líderes do setor público e aos responsáveis pela contabilidade pela utilização eficiente, eficaz e transparente dos recursos públicos, incluindo a gestão de fraudes, perdas e riscos operacionais.

Apesar destas disposições, os mandatos relacionados com o risco estão frequentemente dispersos por múltiplas leis, políticas e instituições, resultando em sobreposições, lacunas e uma consolidação limitada da informação sobre riscos. Os órgãos de supervisão, tais como as instituições superiores de auditoria e os órgãos legislativos, desempenham um papel fundamental na prestação de garantias sobre a governação, a gestão de riscos e os controlos internos; no entanto, a sua eficácia é frequentemente limitada pela fragmentação dos relatórios de risco e pela integração limitada das considerações de risco na tomada de decisões estratégicas.

Esta Política Modelo reconhece os mandatos legais e institucionais existentes para a gestão de categorias específicas de risco e procura complementá-los, fornecendo um quadro unificador a nível de todo o governo. O objetivo não é substituir as responsabilidades setoriais, mas sim reforçar a coordenação, a coerência e a integração das práticas de gestão de risco no âmbito de uma arquitetura nacional abrangente de governação de risco.

2.3.2 Tendências globais na governação do risco-país

Vários organismos internacionais estabeleceram normas para padronizar e definir referências para a prática da gestão de riscos. Entre os principais destacam-se a ONU, a CE, a OCDE, Basileia, a ISO, o COSO e o IRGC. Estas normas incluem:

- (i) Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, **Recomendação da OCDE sobre a Governação de Riscos Críticos**. Esta norma promove uma abordagem integrada, abrangente a todo o governo, que contemple todos os riscos e seja transfronteiriça para a governação do risco-país.

- (ii) O Conselho Internacional de Governação de Risco (**IRGC**), **Quadro de Governação de Risco do IRGC**. O IRGC recomenda a adoção de uma abordagem integrativa à governação de risco. O IRGC é uma organização independente sem fins lucrativos que fornece a decisores políticos, reguladores, gestores de risco e outros decisores-chave recomendações baseadas em evidências sobre a governação de risco.
- (iii) Estratégia Internacional das Nações Unidas para a Redução de Desastres, Gabinete das Nações Unidas para a Redução do Risco de Desastres (**UNISDR**), **Quadro de Sendai para a Redução do Risco de Desastres 2015-2030**. Este Quadro visa orientar a gestão multiriscos do risco de desastres em desenvolvimento a todos os níveis, bem como dentro e entre todos os setores, e é obrigatório para os Estados-Membros da ONU.
- (iv) Organização Internacional de Normalização, **ISO 31000:2018 Gestão de riscos — Diretrizes**, fornece uma abordagem comum para a gestão de qualquer tipo de risco e não é específica de uma indústria ou setor.
- (v) Comité das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway, **COSO Gestão de Risco Empresarial Integrada com Estratégia e Desempenho** fornece um Quadro para conselhos de administração e gestão em entidades de todas as dimensões.
- (vi) Comissão Económica das Nações Unidas para a Europa (**UNECE**), **Gestão de riscos no quadro regulamentar: rumo a uma melhor gestão dos riscos**.

Além disso, as seguintes normas de orçamentação e de prestação de contas exigem a divulgação de informações sobre riscos para orientar a tomada de decisões.

- (a) Estrutura da Federação Internacional de Contabilistas (IFAC): Boa Governação no Setor Público.
- (b) Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público (IPSAS), que exigem a divulgação obrigatória nas notas às demonstrações financeiras de passivos contingentes contratuais.
- (c) Manual de Estatísticas das Finanças Públicas do FMI, GFSM 2014, que exige a divulgação obrigatória dos principais passivos contingentes como rubrica de memória no balanço.
- (d) O Código de Transparência Fiscal do FMI exige que os governos divulguem, analisem e gerem os riscos para as finanças públicas e assegurem uma coordenação eficaz da tomada de decisões fiscais em todo o setor público.

Um inquérito realizado em 2016 indicou que 34 dos 39 membros da OCDE tinham aderido à recomendação sobre a Governação de Riscos Críticos. Outros países que implementaram a recomendação incluem a Costa Rica, a Colômbia e Marrocos.

Exemplos de destaque são o Reino Unido e os Países Baixos. A Estratégia de Segurança Nacional dos Países Baixos indica: «No centro desta estratégia (Estratégia de Segurança

Nacional) está uma abordagem integrada, abrangente a todo o governo e que contempla todos os riscos para a segurança nacional neerlandesa» (2016); e o Reino Unido: o Registo Nacional de Riscos de Emergências Cíveis (2020) considera os riscos relacionados com riscos naturais, acidentes graves, ataques terroristas e outros ataques maliciosos.

Desafios

Existem vários desafios que estão a dificultar a gestão de riscos críticos em todo o governo, incluindo:

- a. **Falta de um Quadro de Gestão Integrada de Riscos a nível de todo o governo abrangente:** Embora existam mecanismos de coordenação para abordar tipos específicos de riscos, tais como riscos fiscais, de catástrofes e de segurança, não existe um Quadro de Gestão Integrada de Riscos a nível de todo o governo nem uma estratégia que identifique e estabeleça prioridades, desenvolva normas e objetivos e clarifique funções e responsabilidades para a gestão de todos os riscos críticos nacionais.
- b. **Preparação inadequada para os riscos:** A velocidade da mudança na tecnologia, nas culturas, na inovação, no clima e no ambiente aumentou a exposição e a vulnerabilidade a riscos emergentes, e a capacidade técnica inadequada para antecipar resultados resulta numa abordagem reativa à gestão de riscos. A preparação para os riscos aumenta após um desastre, mas pode diminuir com o tempo, reduzindo a resiliência ao risco para responder e recuperar de crises futuras.
- c. **Capacidades inadequadas de gestão de riscos:** Embora a gestão de riscos seja uma responsabilidade da administração, na maioria das entidades públicas a função de gestão de riscos tem sido atribuída aos auditores internos. Isto cria um desafio de independência, uma vez que os auditores internos devem fornecer garantias sobre a forma como a entidade gere os riscos, o que contribui para uma fraca apropriação e responsabilização pelos riscos.

Além disso, a falta de métodos comparáveis e as diferentes abordagens e protocolos para avaliar e gerir os mesmos riscos no governo, nas entidades públicas e nos grupos sociais dificultam a priorização dos riscos.
- d. **Capacidade inadequada de gestão de crises:** Existe uma capacidade inadequada de gestão de crises para coordenar recursos com vista a preparar-se para riscos nacionais inesperados e emergentes de elevada incerteza e impacto e para apoiar o planeamento de contingência.
- e. **Comunicação de riscos e participação das partes interessadas inadequadas:** Existe uma baixa sensibilização e compreensão dos riscos, o que leva a uma consideração inadequada e à indecisão entre as partes interessadas. A insuficiência dos mecanismos de monitorização e comunicação de indicadores-

chave de risco dificulta a avaliação do desempenho dos decisores e a responsabilização destes pelas suas escolhas em matéria de gestão de riscos.

- f. **Cultura de risco desfavorável:** A cultura existente não apoia uma gestão de risco eficaz em determinadas áreas, como a falta de uma abordagem eficaz para integrar as implicações dos riscos críticos nacionais no planeamento estratégico e na gestão do desempenho.
- g. **Dados de risco inadequados.** A má governação dos dados e a insuficiência de dados dificultam a implementação bem-sucedida da gestão de riscos. A fraca recolha e análise de dados impede a implementação de uma abordagem de gestão de riscos a nível de todo o Governo.

Análise SWOT

Esta subsecção analisa os fatores, tanto aqueles que estão sob controlo como aqueles que não estão, que orientarão a identificação de estratégias destinadas a melhorar a implementação da política GW-IRM.

Pontos fortes

- (i) Quadro jurídico favorável que exige o estabelecimento e a implementação da gestão de riscos da entidade.
- (ii) Capacidades de gestão de risco existentes em alguns setores-chave e sensibilização entre os funcionários públicos.
- (iii) Existência de redes internacionais e locais
- (iv) Existência de sistemas de financiamento de riscos.

Pontos fracos

- (i) Baixa responsabilização pelo risco por parte do governo e a suposição de que a gestão de riscos é uma função da auditoria interna.
- (ii) Ausência de uma agência para coordenar a gestão de riscos no Governo.
- (iii) Conhecimentos e competências técnicas limitados em matéria de gestão de riscos.
- (iv) Alocação inadequada de recursos para a implementação da gestão de riscos.
- (v) Integração inadequada da gestão de riscos com a gestão de desempenho e a tomada de decisões nas entidades governamentais. Os indicadores de gestão de riscos não estão incluídos nos Contratos de Desempenho Anuais dos MDA.
- (vi) Insuficiência de leis, estatutos, regulamentos, políticas e procedimentos para apoiar a gestão integrada de riscos a nível governamental.
- (vii) Capacidade nacional inadequada de antecipação de riscos críticos.

Oportunidades

- (i) Mais colaborações com o setor privado, tais como iniciativas de Parcerias Público-Privadas.
- (ii) Avaliação comparativa com o setor ambiental na gestão de riscos dos países membros.
- (iii) Existência de organismos profissionais que apoiam o reforço das capacidades de gestão de riscos.
- (iv) Existência de quadros e diretrizes internacionais de gestão de riscos que apoiam a GW-IRM.
- (v) Avaliação comparativa com países internacionais que se encontram num elevado nível de maturidade na gestão de riscos críticos, tais como Marrocos e os países da OCDE, incluindo o Reino Unido e os Países Baixos.
- (vi) Capacidade para aplicar infraestruturas modernas de software e hardware e bases de dados adequadas na gestão de riscos.
- (vii) Aplicação de soluções tecnológicas modernas que incorporem inteligência artificial no mapeamento, análise, avaliação e monitorização de riscos.

Ameaças

- (i) Falta de uma cultura de risco favorável à implementação da gestão de riscos. Baixa adesão aos valores e princípios nacionais.
- (ii) Falta de uma arquitetura de gestão de riscos, incluindo gestores de riscos, normas, metodologias, ferramentas e sistemas.
- (iii) Apreciação inadequada da importância crítica da gestão de riscos devido à economia política.
- (iv) Falta de conformidade com os quadros jurídicos existentes.
- (v) Disparidades sociais e económicas nos países membros.
- (vi) Riscos novos que são difíceis de antecipar.

CAPÍTULO TRÊS: DECLARAÇÃO DE POLÍTICA

Este capítulo descreve em pormenor as estratégias que o Governo irá adotar para estabelecer e implementar uma abordagem integrada de gestão de riscos a nível de todo o Governo.

3.1. Desenvolver um quadro político, jurídico e institucional para apoiar a gestão integrada de riscos a nível de todo o Governo.

O Governo está empenhado em estabelecer um quadro jurídico através de uma lei do Parlamento para apoiar a criação de um quadro abrangente de gestão integrada de riscos a nível de todo o Governo, como base para reforçar a resiliência e a capacidade de resposta nacionais. Esta política irá orientar sobre as estruturas e sistemas adequados de governação de riscos para gerir os riscos críticos do país.

3.2 Coordenar eficazmente as atividades de gestão integrada de riscos a nível de todo o Governo e promover a resiliência nacional e a capacidade de resposta aos riscos críticos nacionais.

Para coordenar a gestão dos riscos críticos nacionais, apoiar a implementação de políticas, interligar as agendas políticas e alinhar prioridades concorrentes, o Governo irá estabelecer um Mecanismo Nacional de Coordenação de Riscos. Propõe-se que o mecanismo trabalhe em estreita colaboração com outras instituições encarregadas da gestão de riscos específicos. Promover decisões informadas sobre os riscos em todo o Governo através de análises prospectivas e avaliações de risco.

Na perspetiva da Associação de Contabilistas Gerais Africanos (AAAG), a promoção de uma tomada de decisões informada sobre os riscos em todo o governo é fundamental para reforçar a governação das finanças públicas, a resiliência e o desenvolvimento sustentável. Os governos são encorajados a institucionalizar a análise prospectiva e a avaliação contínua de riscos como elementos centrais da formulação de políticas, do planeamento, da elaboração do orçamento e da afetação de recursos. Através de processos nacionais estruturados de avaliação de riscos críticos — sustentados por metodologias harmonizadas, dados partilhados e acordos institucionais coordenados — os governos podem antecipar melhor os riscos emergentes, em evolução e sistémicos, incluindo eventos de baixa probabilidade mas de alto impacto.

A AAAG salienta a importância de aproveitar a capacidade analítica existente nas instituições públicas, no meio académico e nas agências especializadas para gerar informações de risco credíveis e prospectivas que orientem as escolhas estratégicas e as prioridades orçamentais. Ao integrar estas práticas num quadro de governação de riscos a nível de todo o governo, os decisores ficam mais bem equipados para mobilizar recursos de forma proativa, gerir a incerteza e responder eficazmente a exposições a riscos complexos e interdependentes em todo o setor público.

3.3. Desenvolver uma estratégia de gestão de crises para melhorar as respostas de emergência.

Em consonância com o seu mandato de promover uma governação financeira pública sólida, resiliência institucional e gestão eficaz dos recursos públicos, a Associação de Contabilistas Gerais Africanos (AAAG) defende o reforço da capacidade de gestão adaptativa de crises em todos os governos. Neste sentido, os governos são encorajados a desenvolver e implementar estratégias abrangentes de gestão de crises que permitam o planeamento, a comunicação e a mobilização coordenados de recursos entre instituições públicas e redes de resposta mais amplas. Ancorado nos quadros jurídicos e institucionais existentes, tais estratégias devem promover a partilha eficaz de informação, o envolvimento de conhecimentos técnicos especializados e uma liderança reforçada em situações de crise, apoiando simultaneamente a preparação de todo o governo para a recuperação e reconstrução. Através de mecanismos de coordenação robustos, os governos podem melhorar a sua capacidade de gerir os impactos das crises, restaurar serviços essenciais e reforçar a resiliência nacional a longo prazo. Desenvolver programas de capacitação para melhorar as capacidades de gestão de risco no setor público e noutras partes interessadas.

De um ponto de vista consultivo, a Associação de Contabilistas Gerais Africanos (AAAG) sublinha que a implementação sustentável de quadros de gestão de risco a nível governamental depende de um investimento deliberado e sustentado na capacidade institucional e humana em todo o setor público. Os governos são encorajados a reforçar as capacidades de gestão de riscos através de programas de formação estruturados, percursos de certificação profissional e a criação de quadros dedicados à gestão de riscos nas instituições públicas. Tais iniciativas devem ser complementadas por plataformas de partilha de conhecimento e aprendizagem entre pares entre países, para promover a consistência e a maturidade das práticas. A AAAG aconselha ainda os governos a fomentar uma cultura de inovação e melhoria contínua, tirando partido de dados, ferramentas digitais e métodos analíticos prospectivos para aumentar a flexibilidade e a adaptabilidade na resposta a riscos emergentes e complexos. Ao profissionalizar a gestão de riscos e incentivar a inovação, os governos podem melhorar a coordenação, reforçar a tomada de decisões e construir instituições públicas resilientes, capazes de gerir a incerteza num ambiente global em rápida evolução. Desenvolver e implementar programas de sensibilização e conscientização, a fim de consolidar a cultura de gestão de riscos no país.

3.4 Mobilizar recursos, incluindo a defesa da criação de um fundo para estratégias e programas nacionais de gestão de riscos críticos.

A implementação eficaz de quadros de gestão de riscos integrados a nível governamental requer a mobilização e a alocação sustentável de recursos adequados, incluindo capacidades financeiras, humanas, tecnológicas e institucionais. Os governos são encorajados a estabelecer mecanismos de financiamento facilitadores que apoiem a mobilização oportuna e flexível de

recursos para a prevenção, mitigação e resposta a riscos críticos nacionais. Isto pode incluir mecanismos de financiamento dedicados à gestão de riscos, integrados nos sistemas de gestão financeira pública existentes, bem como a integração das atividades de gestão de riscos nos orçamentos das instituições públicas a todos os níveis. Ao garantir financiamento previsível, pessoal qualificado e sistemas e infraestruturas adequados de gestão de riscos, os governos podem reforçar a preparação, melhorar a coordenação e aumentar a eficácia das intervenções de gestão de riscos em todo o setor público.

CAPÍTULO IV: PROCESSO NACIONAL DE GESTÃO DE RISCOS CRÍTICOS

4.1 Introdução ao Processo de Gestão de Riscos

A gestão dos riscos críticos nacionais deve ser orientada por um processo estruturado, contínuo e abrangente a todo o governo, concebido para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorizar sistematicamente os riscos que possam afetar a concretização dos objetivos nacionais. Este processo proporciona um quadro coerente para traduzir a consciência dos riscos em tomada de decisões informadas e ação coordenada em todos os níveis do governo. Deve ser integrado nos sistemas de planeamento nacional, gestão das finanças públicas e governação, a fim de garantir que as considerações de risco sejam integradas na conceção de políticas, na afetação de recursos e no desempenho institucional. Através desta abordagem estruturada, o governo fica capacitado para gerir proativamente a incerteza, reforçar a resiliência nacional e salvaguardar a estabilidade económica a longo prazo e o desenvolvimento sustentável.

4.2 Âmbito, Contexto e Critérios

O estabelecimento do âmbito, do contexto e dos critérios deve constituir a base para a gestão dos riscos críticos nacionais. Ao nível das políticas nacionais, este processo deve definir os parâmetros dentro dos quais os riscos são identificados, analisados, avaliados e geridos, garantindo o alinhamento com as prioridades nacionais, a estratégia fiscal e os objetivos de desenvolvimento.

O governo deve avaliar tanto o ambiente interno — incluindo a capacidade institucional, as estruturas de governação, os quadros políticos e a resiliência das finanças públicas — como o ambiente externo, incluindo as tendências económicas globais, a dinâmica geopolítica, as alterações climáticas, as disrupções tecnológicas e outros riscos transfronteiriços. Isto garante que a gestão de riscos se baseia numa compreensão realista e prospectiva da exposição nacional a choques sistémicos.

O âmbito deve definir a amplitude e a profundidade dos riscos a considerar, incluindo riscos intersetoriais e em cascata que afetam a estabilidade económica, as infraestruturas, a prestação de serviços e o bem-estar social. Os critérios de risco devem estabelecer a base para a avaliação dos riscos, incorporando considerações económicas, orçamentais, jurídicas, ambientais e sociais, bem como a propensão ao risco e os níveis de tolerância nacionais. Em conjunto, estes elementos proporcionam uma base consistente e alinhada com as políticas para a gestão dos riscos críticos nacionais.

4.3 Objetivos da Gestão Nacional de Risco

Os objetivos da gestão nacional de riscos devem apoiar a concretização eficaz das prioridades governamentais e podem ser categorizados da seguinte forma:

- a. **Objetivos Estratégicos** – Objetivos nacionais de alto nível alinhados com a visão de desenvolvimento e as prioridades políticas do país.

- b. **Objetivos Operacionais** – Prestação eficiente, eficaz e ética de serviços públicos, incluindo a salvaguarda dos recursos públicos.
- c. **Objetivos de Relato** – Fiabilidade, transparência e responsabilização no relato financeiro e não financeiro.
- d. **Objetivos de Conformidade** – Cumprimento das leis, regulamentos e políticas governamentais aplicáveis.

Estes objetivos devem orientar a identificação, avaliação e gestão de riscos em todos os níveis do governo.

4.4 Introdução ao Processo de Gestão de Risco

A gestão dos riscos críticos nacionais deve ser orientada por um processo estruturado, contínuo e abrangente a todo o governo, concebido para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorizar sistematicamente os riscos que possam afetar a concretização dos objetivos nacionais. Este processo proporciona um quadro coerente para traduzir a consciência do risco em tomada de decisões informadas e ação coordenada em todo o governo.

Integrado nos sistemas nacionais de planeamento, orçamentação e governação, o processo deve permitir a gestão proativa da incerteza, reforçar a resiliência e apoiar resultados de desenvolvimento sustentável.

4.5 Visão geral do processo

O processo nacional de gestão de riscos deve seguir uma abordagem lógica e sequencial que se centre em:

- Estabelecer objetivos e contexto nacionais;
- Identificar os riscos decorrentes dos contextos nacionais e globais;
- Analisar os riscos para compreender as suas causas, probabilidade e impacto;
- Avaliar os riscos em função de critérios estabelecidos e da propensão nacional ao risco;
- Determinar e implementar estratégias adequadas de tratamento de riscos; e
- Monitorizar, rever e comunicar os resultados da gestão de riscos

Este processo deve ser apoiado por uma comunicação, coordenação e aprendizagem institucional contínuas, a fim de garantir a capacidade de resposta a riscos emergentes e a prioridades nacionais em evolução.

4.6 Identificação de riscos

A identificação de riscos constituirá o ponto de partida do processo nacional de gestão de riscos e será realizada no âmbito do contexto e dos objetivos nacionais estabelecidos. A autoridade coordenadora designada conduzirá um processo estruturado e prospetivo para identificar eventos, tendências e condições que possam afetar os resultados nacionais.

Este processo deve estender-se para além das fronteiras institucionais, de modo a abranger condições macroeconómicas, desenvolvimentos geopolíticos, fatores climáticos e ambientais, mudanças tecnológicas e dinâmicas socioeconómicas. Deve reconhecer que os riscos podem surgir tanto de fontes internas como externas e podem interagir de formas complexas e em cascata.

Os eventos identificados podem ter impactos negativos, positivos ou mistos. Os eventos negativos representam riscos que podem comprometer a estabilidade económica, a prestação de serviços e a confiança do público. Os eventos positivos podem apresentar oportunidades estratégicas para reforçar a resiliência, acelerar o crescimento e melhorar a competitividade nacional. A identificação eficaz dos riscos deve, por conseguinte, apoiar tanto a mitigação dos riscos como a concretização de oportunidades.

Todos os riscos identificados devem ser formalmente documentados num registo nacional de riscos, com responsabilidades claras, causas e implicações definidas, controlos existentes e níveis de risco inerente e residual avaliados, para apoiar a análise e a tomada de decisões subsequentes.

4.7 Análise de Risco

A análise de riscos deve aprofundar a compreensão dos riscos identificados, examinando as suas causas, interdependências e impactos potenciais em todo o sistema nacional. Deve adotar uma perspetiva prospetiva, reconhecendo que os riscos estão cada vez mais interligados, são transfronteiriços e são influenciados pela dinâmica global.

A análise deve avaliar tanto a probabilidade de ocorrência como a gravidade do impacto, incluindo efeitos diretos e indiretos na estabilidade económica, nas finanças públicas, nas infraestruturas, na prestação de serviços e na coesão social. Os riscos devem ser avaliados utilizando um quadro nacional normalizado de classificação de riscos e categorizados como:

- **Extremo** – Impactos catastróficos ou sistémicos que exigem uma intervenção imediata ao mais alto nível
- **Elevado** – Perturbação significativa que requer atenção urgente por parte da gestão
- **Médio** – Impactos moderados que exigem medidas de mitigação e monitorização específicas
- **Baixo** – Impactos limitados, controláveis através de processos de rotina

A análise deve distinguir entre **risco inerente** (antes dos controlos) e **risco residual** (após os controlos), permitindo avaliar a eficácia das políticas e intervenções existentes e identificar áreas que requerem medidas adicionais.

4.8 Avaliação de riscos

A avaliação de riscos deve determinar a importância dos riscos e orientar as decisões sobre a priorização e o tratamento. Deve envolver a comparação dos riscos analisados com os critérios

nacionais de risco e a apetência pelo risco, tendo em conta considerações económicas, fiscais, jurídicas, ambientais e sociais, bem como as expectativas das partes interessadas.

O processo de avaliação deve orientar as decisões sobre:

- A urgência e a priorização da intervenção
- A natureza e a escala das respostas políticas e operacionais necessárias
- Requisitos de governação, supervisão e prestação de contas
- Mecanismos de monitorização e revisão

Os riscos que excedam os limiares de tolerância nacionais devem ser prioritizados para uma ação imediata e sustentada, com a devida escalada e alocação de recursos.

4.9 Tratamento e implementação dos riscos

O tratamento do risco deve envolver a seleção e implementação de medidas adequadas para gerir os riscos, em consonância com as prioridades e a capacidade nacionais. Deve representar uma função política estratégica através da qual o governo determina a melhor forma de prevenir, reduzir, transferir ou aceitar. Dependendo da natureza, escala e via de transmissão do risco, o governo pode adotar uma ou uma combinação das seguintes abordagens de tratamento:

- A prevenção** deve envolver a interrupção, o adiamento ou a reformulação de uma política, atividade, programa ou exposição que dê origem a um nível inaceitável de risco nacional, incluindo a transição para uma alternativa mais resiliente ou menos vulnerável.
- A redução** deve envolver a implementação de medidas destinadas a diminuir a probabilidade de ocorrência ou a gravidade do impacto através de reformas regulamentares, controlos reforçados, infraestruturas resilientes, melhoria da preparação, reforço da capacidade institucional, sistemas de alerta precoce ou planos de contingência.
- A partilha ou transferência** deve envolver a atribuição de parte do ónus do risco a outras partes através de mecanismos como seguros, parcerias público-privadas, acordos de cooperação regional, obrigações contratuais ou outros quadros de partilha de ónus, desde que a parte receptora tenha a capacidade e um acordo claro para assumir tal responsabilidade.
- A aceitação** deve envolver uma decisão deliberada e informada de que o risco se insere nos níveis de tolerância nacionais estabelecidos, ou de que um tratamento adicional seria desproporcional em relação ao benefício esperado. Nesses casos, o risco residual deve permanecer sujeito a monitorização contínua, revisão e, quando necessário, escalonamento.

A nível nacional, as opções de tratamento de riscos não são necessariamente mutuamente exclusivas e podem, muitas vezes, ter de ser combinadas no âmbito de uma estratégia de resposta integrada. A escolha do tratamento deve, por conseguinte, ser informada por consultas intergovernamentais e pelo envolvimento das partes interessadas relevantes, incluindo ministérios responsáveis, entidades reguladoras, agências técnicas, autoridades subnacionais e, quando apropriado, o setor privado e parceiros internacionais. Isto garante que as medidas de tratamento sejam realistas, coordenadas e alinhadas com as capacidades e responsabilidades nacionais.

Em última análise, um tratamento eficaz dos riscos reforça a capacidade do governo de passar da consciência do risco para a ação decisiva. Assegura que os riscos críticos nacionais sejam geridos através de intervenções oportunas, proporcionadas e estrategicamente coerentes que não só reduzam a exposição a danos, mas também reforcem a resiliência, protejam os ganhos de desenvolvimento e melhorem a capacidade do Estado para responder a um ambiente de risco global cada vez mais incerto e interligado.

As estratégias de tratamento devem ser proporcionais aos níveis de risco, devendo os riscos extremos e elevados receber atenção prioritária. As decisões devem equilibrar custos e benefícios, tendo em conta implicações socioeconómicas, ambientais e de governação mais amplas.

4.10 Planeamento e Monitorização do Tratamento de Riscos

O desenvolvimento de planos de tratamento de riscos deve ser formalizado como um processo coordenado e abrangente de todo o governo que traduza as decisões políticas em intervenções exequíveis. Cada plano deve:

- Definir a estratégia de tratamento selecionada
- Descrever as medidas políticas, regulamentares e operacionais necessárias
- Atribuir responsabilidades e prestação de contas claras
- Estabelecer prazos, marcos e indicadores de desempenho

Para garantir a coerência, a responsabilização e o alinhamento estratégico em todo o governo, a formulação de planos nacionais de tratamento de riscos deve ser orientada pela seguinte abordagem estruturada:

- Passo 1: Seleção da Estratégia de Tratamento** - A autoridade responsável deve definir a abordagem de tratamento mais adequada para cada risco crítico nacional, incluindo prevenção, redução, partilha/transferência ou aceitação. Esta determinação deve basear-se nas prioridades nacionais, na capacidade fiscal, na preparação institucional e nas implicações socioeconómicas e ambientais mais amplas do risco.
- Etapa 2: Quadro de políticas e implementação** — Deve ser desenvolvido um plano formal de tratamento de riscos, delineando claramente as medidas políticas, ações

regulatórias, intervenções operacionais e requisitos de investimento necessários para gerir o risco. Este quadro deve articular como a estratégia de tratamento selecionada será implementada em todos os setores e instituições relevantes, garantindo a coerência com os planos de desenvolvimento nacionais e os quadros fiscais.

- c. **Etapa 3: Responsabilização e Governança** — Deve ser atribuída uma responsabilidade clara ao nível adequado do governo — seja a nível ministerial, de agência ou interagências — para garantir uma coordenação, implementação e supervisão eficazes. Para riscos críticos nacionais, os mecanismos de governança podem incluir a escalada para o Conselho de Ministros, a criação de grupos de trabalho dedicados ou a designação de instituições líderes para impulsionar a implementação e a prestação de contas.
- d. **Etapa 4: Prazos e Marcos** - Cada plano de tratamento deve incluir prazos definidos, marcos e indicadores de desempenho para acompanhar o progresso e garantir a resolução ou mitigação atempada do risco. Para riscos de alto impacto, devem ser estabelecidos prazos acelerados e mecanismos de monitorização contínua para permitir uma resposta rápida e uma gestão adaptativa.

Esta abordagem estruturada deve garantir que o tratamento dos riscos críticos nacionais não seja encarado como uma tarefa administrativa isolada, mas sim como um instrumento estratégico de política integrado nos sistemas nacionais de planeamento, orçamentação e governança. Deve permitir que os governos passem da identificação e análise de riscos para uma ação decisiva e coordenada — garantindo que os riscos críticos nacionais sejam abordados de forma sistemática, de modo a reforçar a resiliência, salvaguardar os recursos públicos e apoiar resultados de desenvolvimento sustentáveis e inclusivos. A implementação deve ser apoiada por mecanismos de governança adequados, incluindo coordenação interinstitucional e mecanismos de escalonamento para riscos de alto impacto. A monitorização, a comunicação e a revisão contínuas devem garantir que as medidas de tratamento se mantêm eficazes e adaptadas às condições em constante mudança.

4.11 Monitorização, comunicação e aprendizagem contínuas

A gestão dos riscos críticos nacionais deve ser um processo contínuo e adaptativo, apoiado por monitorização contínua, relatórios regulares e aprendizagem institucional. Isto deve garantir que os riscos emergentes sejam identificados precocemente, que os riscos existentes sejam geridos de forma eficaz e que as lições aprendidas sejam incorporadas na tomada de decisões futuras.

Uma comunicação e coordenação eficazes em todo o governo devem sustentar este processo, garantindo transparência, responsabilização e melhoria sustentada na governança nacional dos riscos.

CAPÍTULO CINCO: QUADRO DE IMPLEMENTAÇÃO

5.1 Introdução

Este capítulo estabelece o quadro de implementação que orientará a operacionalização da Política a nível nacional. Define os mecanismos de coordenação, governação e administrativos necessários para traduzir os compromissos políticos em ações eficazes. O capítulo descreve as funções e responsabilidades institucionais, bem como as reformas legais, regulamentares e processuais necessárias para apoiar uma implementação coerente e consistente. Ao estabelecer mecanismos claros de coordenação, responsabilização e supervisão, o quadro visa garantir que a Política seja efetivamente integrada nos sistemas do setor público existentes e contribua para o reforço da governação de riscos e da resiliência nacional.

5.2 Quadros jurídicos e disposições institucionais

Numa perspetiva continental, a Associação de Contabilistas Gerais Africanos (AAAG) sublinha a importância de um quadro político, jurídico e institucional coerente para reforçar a governação do risco a nível governamental em todos os setores públicos africanos. Em consonância com o mandato da AAAG de promover uma gestão financeira pública sólida, a responsabilização e a gestão eficaz dos recursos públicos, este quadro é apresentado como um modelo de referência para orientar os Estados-Membros no estabelecimento de disposições coordenadas, integradas e sustentáveis para a gestão dos riscos críticos nacionais.

A AAAG reconhece que, embora os contextos institucionais, jurídicos e administrativos difiram de país para país, os princípios subjacentes a uma governação eficaz dos riscos são universais. Estes incluem uma responsabilização clara, coordenação estratégica, integração da gestão de riscos nos sistemas de gestão das finanças públicas e alinhamento com normas internacionalmente reconhecidas, tais como a INTOSAI, o COSO ERM e a ISO 31000. Consequentemente, o quadro apoia os governos na transição de abordagens fragmentadas e orientadas para a conformidade para práticas de gestão de riscos que informem a tomada de decisões, reforcem a resiliência fiscal e salvaguardem os resultados de desenvolvimento.

As secções que se seguem delineiam um quadro político, jurídico e institucional genérico e adaptável, concebido para clarificar funções e responsabilidades, reforçar os mecanismos de coordenação, integrar a gestão de riscos nos sistemas centrais do setor público e promover a melhoria contínua através da supervisão e da aprendizagem. Embora não seja prescritivo, o quadro fornece orientações práticas para que os Estados-Membros concebam e operacionalizem disposições que sejam proporcionais aos seus perfis de risco, capacidades e estruturas de governação. No centro desta abordagem está o estabelecimento de um ambiente jurídico e regulamentar robusto e propício que defina claramente os mandatos, a autoridade, as obrigações de prestação de contas e os mecanismos de financiamento para as estruturas de coordenação de riscos, apoiado, quando necessário, por regulamentos, diretivas e orientações técnicas para garantir uma implementação consistente e disciplinada em todo o setor público.

5.3 Funções, Responsabilidades e Prestação de Contas

A Associação de Contabilistas Gerais Africanos (AAAG) sublinha que a eficácia da Gestão Integrada de Risco a nível governamental (GW-IRM) depende fundamentalmente da definição clara e da aplicação consistente de funções e responsabilidades em todo o governo. Uma boa governação de risco requer que os órgãos de liderança estratégica forneçam orientação, coerência política e supervisão, enquanto a gestão a nível institucional assume a responsabilidade de identificar, avaliar e gerir os riscos no âmbito dos seus respetivos mandatos. Os responsáveis pela contabilidade ou os responsáveis autorizados e a gestão de topo são responsáveis pela integração da gestão de riscos nos sistemas de planeamento, orçamentação, gestão do desempenho e controlo interno. Paralelamente, as funções de auditoria interna fornecem garantias independentes sobre a adequação e eficácia da gestão de riscos e dos controlos, enquanto as instituições de supervisão externa exercem funções de garantia e responsabilização de acordo com os seus mandatos constitucionais e estatutários.

Partindo desta premissa, esta secção define as funções e responsabilidades das principais instituições e partes interessadas envolvidas na governação, gestão, supervisão e garantia de riscos ao abrigo do quadro do Modelo de Gestão Integrada de Riscos a Nível Governamental (GW-IRM) da AAAG. Guiado pela matriz de responsabilidades contida nesta Política, o quadro esclarece quem é responsável, quem deve prestar contas, quem é consultado e quem é informado em cada fase do ciclo de vida da gestão de riscos. Esta delimitação estruturada visa reduzir a fragmentação, reforçar a coordenação e garantir que a responsabilidade pelo risco seja incorporada nos níveis adequados da administração pública. As funções foram concebidas para operacionalizar o quadro GW-IRM de forma consistente com o Modelo das Três Linhas da INTOSAI, mantendo-se ao mesmo tempo adaptáveis aos diversos contextos constitucionais e administrativos dos Estados-Membros. As funções e responsabilidades dos órgãos-chave são as seguintes:

5.3.1 Liderança Executiva Central

A Liderança Executiva Central — como o Conselho de Ministros — fornece a autoridade estratégica e a orientação política necessárias para a implementação eficaz da estrutura GW-IRM do Modelo AAAG. Nesta função orientadora, a Liderança Executiva Central define o tom da governação de riscos ao endossar o quadro de políticas e a apetência nacional pelo risco, garantindo a coerência entre a gestão de riscos, as prioridades de desenvolvimento nacional e os objetivos fiscais. Supervisiona a exposição ao risco em todo o sistema, facilita o alinhamento intergovernamental e autoriza a ativação de respostas coordenadas a riscos sistémicos e de elevado impacto. Através de decisões de alocação de recursos e mecanismos de responsabilização, a Liderança Executiva Central reforça a integração da tomada de decisões informada pelo risco em todo o governo e sinaliza um compromisso sustentado com a resiliência, a estabilidade e a boa governação das finanças públicas.

5.3.2 O Mecanismo/Unidade Central de Coordenação de Risco

O Mecanismo Central de Coordenação de Risco serve como âncora operacional e técnica para a implementação do quadro do Modelo GW-IRM da AAAG. É responsável por traduzir a intenção política em práticas coerentes a nível de todo o sistema, estabelecendo normas, metodologias e ferramentas comuns para a gestão de risco em todo o governo. Nesta função, o Mecanismo coordena as avaliações de risco nacionais, consolida e analisa informações de risco de todo o setor público e mantém um perfil de risco nacional integrado para apoiar a tomada de decisões informadas. Facilita a colaboração interinstitucional, apoia o desenvolvimento de capacidades, monitoriza o progresso da implementação e fornece informações oportunas sobre riscos à Liderança Executiva Central. Ao atuar como o centro nevrálgico da governação de riscos, o Mecanismo/Unidade Central de Coordenação de Riscos reforça a coerência, reduz a fragmentação e melhora a capacidade do governo de antecipar, gerir e responder a riscos críticos nacionais.

5.3.3 Ministérios, departamentos, agências e empresas públicas

Os ministérios, departamentos, agências e empresas estatais (SOEs) constituem os principais responsáveis pelo risco no âmbito do modelo GW-IRM da AAAG e são responsáveis pela identificação, avaliação e gestão diárias dos riscos no âmbito das respetivas competências. Nesta função, espera-se que os MDAs e as SOEs estabeleçam e mantenham estruturas de gestão de risco ao nível da entidade, integrem considerações de risco nos processos de planeamento estratégico, orçamentação e gestão de desempenho, e implementem medidas adequadas de tratamento e controlo de risco. Esta política-modelo prevê que sejam também responsáveis pela comunicação de riscos significativos e emergentes, incluindo aqueles com potencial impacto nacional, através de mecanismos de coordenação estabelecidos. Ao integrar a gestão de riscos nos processos operacionais e de tomada de decisão, os MDA e as SOE desempenham um papel central na tradução dos princípios de governação de riscos a nível governamental em práticas eficazes e no reforço da resiliência, da responsabilização e do desempenho do setor público.

5.3.4 Papel das funções de supervisão e garantia de riscos

As funções de supervisão e garantia de riscos desempenham um papel fundamental na salvaguarda da integridade e eficácia do quadro-modelo GW-IRM da AAAG. Os prestadores de garantia interna — tais como a auditoria interna e outras funções de supervisão designadas — oferecem avaliações independentes e objetivas da adequação e eficácia da gestão de riscos,

dos controlos internos e dos processos de governação no seio das instituições públicas. Proporcionam à gestão e à liderança a garantia de que os riscos estão a ser identificados e geridos em conformidade com as políticas e normas aprovadas, e de que são implementadas ações corretivas sempre que são identificadas lacunas.

Os prestadores de garantia externos, incluindo as instituições superiores de auditoria e outros órgãos de supervisão mandatados constitucionalmente, realizam um escrutínio independente dos mecanismos de governação de riscos a nível governamental e da gestão dos recursos públicos. Através de auditorias, avaliações e relatórios dirigidos às legislaturas e ao público, as funções de garantia externas reforçam a transparência, a responsabilização e a confiança pública. Em conjunto, os prestadores de garantia internos e externos fortalecem o sistema global de governação de riscos, promovendo a disciplina, a aprendizagem e a melhoria contínua, em consonância com o Modelo das Três Linhas da INTOSAI e as boas práticas internacionais.

5.3.5 Papel das Partes Interessadas Externas

As partes interessadas externas — incluindo o setor privado, instituições académicas e de investigação, organizações da sociedade civil, parceiros de desenvolvimento e outros atores não estatais — desempenham um importante papel complementar na implementação do quadro GW-IRM do Modelo AAAG. Através do fornecimento de dados, investigação, conhecimentos técnicos, inovação e perspetivas independentes, estas partes interessadas contribuem para uma identificação, análise e previsão de riscos mais abrangentes. Apoiam também a sensibilização do público, a resiliência ao nível da comunidade e a responsabilização, particularmente em áreas onde os riscos são complexos, transfronteiriços ou estreitamente ligados aos sistemas sociais e económicos. Ao envolverem-se de forma construtiva com o governo através de parcerias estruturadas e mecanismos de partilha de informação, as partes interessadas externas melhoram a qualidade da governação do risco e ajudam a reforçar a capacidade coletiva de antecipar, gerir e responder a riscos críticos nacionais.

5.4 Integração com os sistemas do setor público

Este modelo pressupõe que a gestão de riscos deve ser integrada nos sistemas existentes do setor público, incluindo o planeamento do desenvolvimento nacional, a conceção e formulação de políticas, a orçamentação, a gestão do desempenho, a gestão do risco fiscal e os quadros de gestão de ativos e passivos. A informação sobre riscos deve ser sistematicamente incorporada nos processos de tomada de decisão para apoiar a priorização de recursos e a concretização de objetivos estratégicos. Devem ser estabelecidos mecanismos de partilha de informação e de comunicação de dados para garantir que os dados sobre riscos sejam oportunos, fiáveis e acessíveis aos decisores e aos órgãos de supervisão.

5.5 Ativação de Mecanismos de Gestão de Risco a Nível Governamental

A Associação de Contabilistas Gerais Africanos (AAAG) afirma que a credibilidade e a eficácia dos quadros de gestão de riscos a nível governamental são, em última análise, demonstradas através da sua ativação atempada face a riscos e crises emergentes. A AAAG salienta, por conseguinte, a necessidade de os governos desenvolverem, institucionalizarem e atualizarem regularmente planos integrados de gestão de riscos e resposta a crises que permitam uma ação coordenada em todo o setor público. Esses planos devem articular claramente os fatores desencadeantes de decisões, os limiares de escalonamento, as funções e os mecanismos de coordenação para garantir que os riscos de alto impacto sejam identificados precocemente e abordados de forma decisiva. Quando efetivamente ativados, estes mecanismos salvaguardam a continuidade dos serviços públicos essenciais, apoiam a utilização prudente dos recursos públicos em condições de crise e permitem esforços coerentes de recuperação e reconstrução que reforçam a resiliência nacional a longo prazo.

5.6 Coordenação e colaboração das partes interessadas

A Associação de Contabilistas Gerais Africanos (AAAG) sublinha que uma governação nacional eficaz dos riscos é inerentemente colaborativa e não pode ser alcançada por um governo que atue isoladamente. Dada a natureza cada vez mais interligada e transfronteiriça dos riscos que os países africanos enfrentam, a AAAG defende um envolvimento estruturado e sustentado entre instituições públicas, atores do setor privado, organizações da sociedade civil, instituições de investigação e académicas e comunidades locais.

De acordo com este modelo, a AAAG incentiva os governos africanos a estabelecerem mecanismos formais que permitam a participação inclusiva das partes interessadas, a partilha atempada de informações e o acesso a conhecimentos especializados, incluindo para riscos que se estendem para além das fronteiras nacionais. Tais acordos de colaboração reforçam a consciência situacional coletiva, melhoram a qualidade das avaliações de risco e apoiam respostas coordenadas, reforçando assim a confiança pública, a solidariedade regional e resultados de desenvolvimento resilientes em todo o continente.

CAPÍTULO SEIS: MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

6.1 Objetivo

Este quadro de avaliação serve como um instrumento de revisão por pares da Associação de Contabilistas Gerais Africanos (AAAG) para apoiar os Estados-Membros na avaliação e no reforço da maturidade, eficácia e impacto da Gestão Integrada de Risco a Nível Governamental (GW-IRM). Proporciona um quadro estruturado, comparável e baseado em evidências para a reflexão coletiva sobre a forma como a governação de risco está incorporada nos sistemas do setor público, informa a tomada de decisões políticas e fiscais e contribui para a resiliência nacional. Através da revisão por pares e da aprendizagem partilhada, o quadro de avaliação permite aos Estados-Membros identificar lacunas sistémicas, comparar os progressos com as boas práticas regionais e internacionais e dar prioridade às reformas que reforçarão a responsabilização, a sustentabilidade fiscal e os resultados de desenvolvimento em todo o continente.

Espera-se que cada país assegure que os objetivos políticos sejam monitorizados, acompanhados e avaliados. A AAAG propõe que tal seja alcançado através do desenvolvimento e da implementação de ferramentas de monitorização e avaliação, bem como de indicadores de desempenho, que sejam integrados nos planos anuais e nos processos de planeamento do desenvolvimento em todos os países membros responsáveis pela implementação.

6.2 Monitorização

Prevê-se que a unidade nacional de coordenação de riscos no país recolha sistematicamente dados qualitativos e quantitativos sobre o progresso da implementação em relação aos objetivos políticos. Estes dados fornecerão ao país e a outras partes interessadas feedback sobre o grau de progresso alcançado na consecução dos objetivos nacionais de governação de riscos estabelecidos.

O processo será orientado pelo seguinte: Identificação de indicadores; Dados dos indicadores; Frequência da recolha de dados; Responsabilidade pela recolha de dados; Análise e utilização dos dados; Relatórios e divulgação.

O acompanhamento centrar-se-á na avaliação dos efeitos das várias intervenções em relação aos objetivos definidos. O acompanhamento das políticas envolverá a recolha de evidências sobre a política durante a implementação e a utilização dos resultados para influenciar o curso de ação futuro.

6.3 Avaliação

A avaliação será realizada para responder a questões específicas relativas ao desempenho da implementação desta política. As avaliações centrar-se-ão principalmente em determinar se os resultados estão a ser alcançados ou não. Isto pode ser feito internamente pela unidade nacional de coordenação da governação do risco ou por avaliadores externos, com a participação das partes interessadas em todas as fases, incluindo o planeamento, a recolha de

dados, a análise, a elaboração de relatórios, o feedback, a divulgação e as ações de acompanhamento tomadas.

A política propõe a Matriz de Monitorização e Avaliação em anexo para possível adoção e adaptação pelos países que optem por implementar a GW-IRM. O esboço da M&A está apresentado no Apêndice 2 em anexo.

6.4 Flexibilidade e contextualização nacional

Este quadro destina-se a ser adaptável a diferentes contextos constitucionais, legais e administrativos. Os governos podem adaptar os arranjos institucionais e as abordagens de implementação para refletir as circunstâncias, capacidades e perfis de risco nacionais, ao mesmo tempo que cumprem os princípios e objetivos estabelecidos nesta Política.

Anexo 1 - MODELO AAAG GW-IRM – MATRIZ RACI

Funções institucionais-chave (genéricas)

CEL – Liderança Executiva Central (por exemplo, Governo / Conselho de Ministros)

CRCM – Mecanismo Central de Coordenação de Risco

MDA – Ministérios, Departamentos e Agências (incluindo empresas públicas)

SNG – Governos Subnacionais (quando aplicável)

IA – Funções de Auditoria Interna / Supervisão de Risco

ISC – Instituição Superior de Auditoria / Supervisão Externa

STK – Partes interessadas externas (setor privado, meio académico, OSC, parceiros)

1. Governação e Política de Risco

Atividade	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Aprovar a política GW-IRM e a propensão ao risco	A	C	I	I	C	I	I
Desenvolver o quadro e as orientações do GW-IRM	I	R/A	C	C	C	I	C
Alinhar as políticas setoriais com o GW-IRM	I	C	R/A	R	C	I	I

2. Identificação e avaliação de riscos

Atividade	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Realizar uma avaliação nacional de riscos	I	R/A	R	R	C	I	C
Manter o perfil de risco nacional	I	R/A	C	C	C	I	I
Identificar riscos ao nível da entidade	I	C	R/A	R/A	C	I	C
Analisar riscos sistémicos e em cascata	I	R	C	C	C	I	C

3. Planeamento, Orçamentação e Tomada de Decisões

Atividade	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Integrar os riscos nos planos nacionais	A	C	R	R	C	I	I
Integrar os riscos nos orçamentos	A	C	R	R	C	I	I
Utilizar informações sobre riscos nas decisões-chave	A	C	R	R	C	I	I

4. Tratamento e preparação para riscos

Atividade	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Desenvolver estratégias de tratamento de riscos	I	C	R/A	R/A	C	I	C
Estabelecer planos de contingência e continuidade	I	C	R/A	R/A	C	I	C
Realizar simulações e testes de esforço	I	R	R	R	C	I	C

5. Resposta a crises, recuperação e reconstrução

Atividade	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Ativar mecanismos de resposta a crises	A	R	R	R	I	I	I
Coordenar a resposta interagências	I	R/A	R	R	I	I	C
Recuperação e reconstrução	A	R	R	R	I	I	C

6. Capacitação e Sistemas

Atividade	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Desenvolver a capacidade de gestão de riscos	I	R/A	R	R	C	I	C

Estabelecer sistemas e ferramentas de gestão de riscos	I	C	R/A	R	C	I	C
Promover a aprendizagem entre pares e a inovação	I	R	R	R	C	I	C

7. Monitorização, Relatórios e Revisão

Atividade	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Monitorizar a implementação do GW-IRM	I	R/A	R	R	C	I	I
Preparar relatórios GW-IRM	I	R/A	C	C	C	I	I
Revisão e atualização da estrutura GW-IRM	A	R	C	C	C	I	I

8. Garantia e responsabilização

Atividade	CEL	CRCM	MDA	SNG	IA	SAI	STK
Auditoria interna da gestão de riscos	I	I	C	C	R/A	I	I
Auditoria externa e supervisão legislativa	I	I	I	I	C	R/A	I
Implementar as recomendações da auditoria	I	C	R/A	R/A	C	I	I

Legenda

R – Responsável: Executa a atividade

A – Responsável: Responsável em última instância (um por atividade)

C – Consultado: Contribui com opiniões e conhecimentos especializados

I – Informado: Mantido a par do progresso ou dos resultados

Anexo 2 - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

Objetivo

Fornecer uma visão geral de alto nível e consistente sobre a maturidade, a eficácia e o impacto da gestão de riscos em todo o governo para fins de supervisão estratégica, responsabilização e melhoria contínua.

A. Governança e Liderança

Indicador	Estado (R/A/G)	Evidência-chave
Política/Quadro GW-IRM aprovado	■	Instrumento jurídico / político
Mecanismo central de coordenação de riscos em funcionamento	■	Reuniões, termos de referência, pessoal
Responsabilização clara pelos riscos em todo o setor público	■	Responsáveis pelos riscos nomeados
Envolvimento da liderança nos riscos nacionais	■	Reuniões informativas, decisões tomadas

B. Identificação e avaliação de riscos

Indicador	Estado (R/A/G)	Evidência principal
Perfil de risco nacional desenvolvido e atualizado	■	Avaliação mais recente
Metodologia harmonizada de avaliação de risco em uso	■	Orientações / ferramentas
Riscos emergentes e sistêmicos identificados	■	Resultados da análise prospectiva
Interdependências e riscos em cascata analisados	■	Análise intersetorial

C. Integração com o planeamento e o orçamento

Indicador	Estado (R/A/G)	Evidência-chave
Riscos integrados nos planos nacionais/setoriais	■	Documentos de planeamento
Provisões orçamentais para a mitigação de riscos	■	Rubricas orçamentais
A informação sobre riscos orienta as decisões-chave	■	Registos do Conselho de Ministros / Tesouro
Alinhamento com a gestão do risco fiscal	■	Declarações de risco fiscal

D. Tratamento e preparação para o risco

Indicador	Estado (R/A/G)	Evidência principal
Os riscos de alta prioridade têm planos de tratamento	■	Registos de riscos
Planos de crise/contingência a nível governamental	■	Planos aprovados
Simulações de crise / testes de resistência realizados	■	Relatórios de exercícios
Continuidade dos serviços essenciais	■	Desempenho dos serviços

E. Capacidade e sistemas

Indicador	Estado (R/A/G)	Evidência-chave
Pessoal formado em gestão de riscos	■	Registos de formação
Funções/quadros dedicados à gestão de riscos	■	Estruturas de RH
Sistemas e ferramentas de gestão de riscos implementados	■	Plataformas / painéis
Partilha de conhecimentos e aprendizagem entre pares	■	Workshops, fóruns

F. Envolvimento e coordenação das partes interessadas

Indicador	Estado (R/A/G)	Evidência-chave
Mecanismos de envolvimento de múltiplas partes interessadas na gestão de riscos	■	Memorandos de Entendimento, fóruns
Recurso a conhecimentos especializados e investigação externos	■	Estudos, contributos consultivos
Coordenação transfronteiriça/regional de riscos	■	Iniciativas regionais
Envolvimento da comunidade na sensibilização para os riscos	■	Atividades de divulgação

G. Monitorização, Relatórios e Garantia

Indicador	Estado (R/A/G)	Evidência principal
Elaboração regular de relatórios de monitorização do GW-IRM	■	Relatórios trimestrais/anuais

Painéis de risco / quadros de resultados utilizados	<input type="checkbox"/>	Ferramentas de gestão
Cobertura da auditoria interna sobre a gestão de riscos	<input type="checkbox"/>	Planos/relatórios de auditoria
Auditoria externa e compromisso de supervisão	<input type="checkbox"/>	Revisões da ISC / legislativas

H. Aprendizagem e melhoria contínua

Indicador	Estado (R/A/G)	Evidência-chave
Política / quadro revisto periodicamente	<input type="checkbox"/>	Relatórios de revisão
Lições aprendidas com as crises incorporadas	<input type="checkbox"/>	Procedimentos atualizados
Melhoria na maturidade de risco ao longo do tempo	<input type="checkbox"/>	Avaliações de maturidade
Redução da repetição de riscos não geridos	<input type="checkbox"/>	Análise de tendências

ASSOCIAÇÃO AFRICANA DE CONTADORES GERAIS (AAAG)

Lote 488a, Lake Road | Kabulonga – Lusaka, Zâmbia | +260 958120115

info@aaag.africa | www.aaag.africa

Follow us on Social Media



AFRICAN ASSOCIATION OF
ACCOUNTANTS GENERAL

WWW.AAAG.AFRICA