



**Programa de
Compliance Público**
Estado de Goiás

Escopo, Contexto e Critérios

Agosto/2025

Comitê Setorial de Compliance Público
Escritório de Compliance



PROGRAMA DE COMPLIANCE PÚBLICO EIXO IV - GESTÃO DE RISCOS

HISTÓRICO DE VERSÕES			
Data	Versão	Descrição	Registro
22/08/2025	001	Instituição	202500055000635

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. ESCOPO DA GESTÃO DE RISCOS	5
3. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	6
3.1 Objetivos Estratégicos da IQUEGO	7
3.2 Mapa Estratégico	8
3.3 Relação entre Escopo da Gestão de Riscos e Objetivos Estratégicos	9
3.4 Partes Interessadas Internas e Externas (<i>Stakeholders</i>)	10
3.5 Base Normativa e Regulamentar	12
3.6 Análise SWOT	14
4. DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS PARA GESTÃO DE RISCOS	16
4.1 Critérios de Efetividade X Probabilidade X Impactos	16
4.2 Critérios de Impacto e Probabilidade	18
4.3 Matriz de Definição de Nível De Risco	20
4.4 Appetite e Tolerância ao Risco.....	20
5. NÍVEIS DE AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE.....	22
5.1 Estrutura de Governança de Riscos.....	22
5.2 Papéis e Responsabilidades	23
5.3 Fluxo de Responsabilidade	24

1. INTRODUÇÃO

A Indústria Química do Estado de Goiás – IQUEGO, empresa pública vinculada ao Governo do Estado de Goiás, possui como missão institucional a produção e o fornecimento de medicamentos e insumos estratégicos para o Sistema Único de Saúde (SUS), atuando como laboratório oficial de caráter social e estratégico. Nesse contexto, a gestão de riscos configura-se como instrumento essencial para a sustentabilidade institucional, a preservação da função social da empresa e a promoção da integridade na administração pública.

A adoção de um modelo estruturado de Gestão de Riscos visa assegurar maior robustez ao processo decisório, prevenir a ocorrência de eventos adversos e fortalecer a governança corporativa, em consonância com as diretrizes da Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais), do Decreto Estadual nº 10.433/2024 (Governança Pública), do Decreto Estadual nº 9.406/2019 (*Compliance* Público do Estado de Goiás), do Estatuto Social da IQUEGO e do seu Código de Ética, Conduta e Integridade.

Este documento tem como finalidade estabelecer o Escopo, o Contexto e os Critérios da Gestão de Riscos da IQUEGO, servindo de referência para todas as diretorias, gerências e unidades organizacionais, em caráter transversal e integrado. A sua aplicação objetiva:

- Alinhar os processos operacionais e administrativos aos objetivos estratégicos da empresa;
- Definir parâmetros uniformes para identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos;
- Estabelecer critérios claros para avaliação de probabilidade, impacto, nível de risco, apetite e tolerância;
- Orientar a atuação das instâncias de governança, em especial o conselho de administração, a diretoria executiva, o comitê setorial de *compliance*, o escritório de *compliance* e os proprietários de risco;
- Fortalecer a cultura de integridade, conformidade e responsabilidade institucional, em sintonia com o Programa de *Compliance* Público do Estado de Goiás.

A elaboração deste documento atende à necessidade de sistematização e padronização da gestão de riscos, devendo ser revisto anualmente, ou sempre que houver mudanças significativas no ambiente interno ou externo da IQUEGO, de forma a manter sua efetividade e aderência às melhores práticas de gestão pública.

2. ESCOPO DA GESTÃO DE RISCOS

A Gestão de Riscos da IQUEGO será aplicada de forma abrangente, integrada e transversal, alcançando todas as diretorias, gerências, assessorias e unidades operacionais, em consonância com o Estatuto Social da empresa, seu Planejamento Estratégico 2025–2029 e as obrigações previstas no Código de Ética, Conduta e Integridade.

O escopo da gestão contempla riscos de diferentes naturezas, distribuídos em três dimensões:

- **Riscos Estratégicos:** relacionados ao cumprimento da missão institucional e aos objetivos de longo prazo, tais como sustentabilidade financeira, inovação tecnológica, diversificação de portfólio e fortalecimento da função social da empresa como laboratório oficial do Estado;
- **Riscos de Apoio:** vinculados às áreas administrativas e de suporte, como conformidade regulatória, gestão de contratos, logística de insumos e medicamentos, segurança da informação, gestão de pessoas e manutenção da infraestrutura produtiva;
- **Riscos de Processo:** associados às atividades cotidianas e operacionais da IQUEGO, incluindo controle de qualidade industrial, integridade de suprimentos, processos fabris, cumprimento de normas sanitárias e ambientais.

Este escopo estabelece que a gestão de riscos deve ser considerada:

- **no nível estratégico**, como suporte ao Conselho de Administração e à Diretoria Executiva na tomada de decisão e na definição do apetite e da tolerância institucional ao risco;
- **no nível tático**, como ferramenta de apoio ao planejamento e à execução das políticas internas, programas e projetos corporativos;
- **no nível operacional**, como mecanismo de prevenção, mitigação e monitoramento dos riscos que impactam diretamente os processos produtivos e administrativos.

Adicionalmente, o escopo prevê a integração da gestão de riscos com os seguintes instrumentos de governança:

- Planejamento Estratégico e Operacional da IQUEGO;
- Políticas e normas internas (*compliance*, regimento interno de licitações e contratos, integridade);
- Matriz Institucional de Riscos, como ferramenta padrão de registro, classificação e priorização;
- Relatórios de riscos e indicadores-chave, como instrumentos de monitoramento contínuo.

Ao adotar um escopo institucional amplo, a IQUEGO prioriza transparência, integridade e eficiência administrativa, promovendo maior resiliência organizacional e assegurando a convergência entre a gestão de riscos e a função social da empresa.

3. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O contexto organizacional da IQUEGO é marcado pelo seu papel estratégico como indústria pública de medicamentos e insumos farmacêuticos, vinculada ao Estado de Goiás e voltada prioritariamente ao atendimento do Sistema Único de Saúde (SUS).

A empresa se encontra em um cenário caracterizado por:

Desafios internos: necessidade de modernização da planta industrial, adequação às exigências regulatórias da Anvisa, fortalecimento da governança e da cultura de integridade, além da dependência significativa de insumos importados.

Fatores externos: instabilidade econômica, oscilações cambiais, mudanças regulatórias no setor farmacêutico, expansão da concorrência privada e elevação da demanda social por medicamentos de baixo custo e alta qualidade.

Oportunidades institucionais: ampliação de parcerias estratégicas com órgãos públicos e privados, potencial de inovação tecnológica e fortalecimento do papel da empresa como agente de desenvolvimento econômico e social do Estado de Goiás.

Esse cenário reforça a necessidade de que a gestão de riscos esteja alinhada ao planejamento estratégico e à função social da IQUEGO, de modo a assegurar a continuidade de suas operações, a sustentabilidade financeira e a integridade institucional.

3.1 Objetivos Estratégicos da IQUEGO

Conforme definido no Planejamento Estratégico 2025–2029, os objetivos estratégicos da IQUEGO são:

Resultados à Sociedade

- Garantir o fornecimento confiável de produtos essenciais à saúde, com foco na qualidade e regularidade.
- Ampliar e fortalecer o acesso a medicamentos prioritários.
- Elevar o nível de confiança da sociedade na IQUEGO, como instituição pública estratégica e eficiente.

Desempenho Institucional e Relações de Mercado

- Fortalecer parcerias estratégicas, ampliando a atuação e agregando valor institucional.
- Assegurar conformidade regulatória, facilitando o acesso e a aprovação junto aos órgãos competentes.

- Expandir a eficiência e inovação na atuação de mercado, com foco em qualidade e competitividade.

Processos Internos

- Melhorar a eficiência operacional e a inovação nos processos internos da IQUEGO.
- Atuar conforme melhores práticas de governança, promovendo a integridade e a transparência.
- Aperfeiçoar a integração e a colaboração interna.

Pessoas e Recursos

- Fortalecer o corpo técnico, por meio da capacitação e desenvolvimento das pessoas.
- Aprimorar o clima organizacional, reconhecendo a diversidade e valorizando pessoas.
- Aprimorar o uso racional e sustentável dos recursos financeiros e logísticos.

Esses objetivos constituem o eixo norteador da gestão da empresa, sendo a base para o alinhamento dos riscos estratégicos e institucionais às metas organizacionais.

3.2 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico da IQUEGO traduz a relação entre Missão, Visão e Valores e os objetivos estratégicos distribuídos em quatro dimensões de gestão pública:

Resultados à Sociedade – foco em garantir acesso, qualidade e confiabilidade na entrega de medicamentos ao SUS.

Desempenho Institucional e Relações de Mercado – fortalecimento da imagem institucional, parcerias estratégicas, competitividade e conformidade regulatória.

Processos Internos – modernização, eficiência operacional, inovação tecnológica e práticas de governança com transparência e integridade.

Pessoas e Recursos – valorização do capital humano, clima organizacional inclusivo e uso sustentável de recursos.

Esse encadeamento evidencia como a IQUEGO pretende transformar recursos internos em resultados sociais, assegurando que a gestão de riscos não seja um processo isolado, mas parte integrante do sistema de governança corporativa e da estratégia institucional.

3.3 Relação entre Escopo da Gestão de Riscos e Objetivos Estratégicos

A Gestão de Riscos da IQUEGO deve estar intrinsecamente conectada ao cumprimento de seus objetivos estratégicos, atuando como ferramenta de prevenção, mitigação e aproveitamento de oportunidades. O escopo de riscos definido neste documento permite que cada dimensão estratégica da empresa seja apoiada por práticas de governança que assegurem maior previsibilidade e resiliência institucional.

A relação entre riscos e objetivos estratégicos se estabelece da seguinte forma:

Resultados à Sociedade

- A gestão de riscos deve priorizar a continuidade do fornecimento de medicamentos estratégicos ao SUS, garantindo qualidade, regularidade e acessibilidade.
- Riscos associados a falhas no suprimento de insumos, interrupções produtivas ou barreiras regulatórias devem ser identificados e mitigados, preservando a função social da empresa.

Desempenho Institucional e Relações de Mercado

- O fortalecimento de parcerias e a conformidade regulatória dependem da mitigação de riscos ligados à credibilidade institucional, reputação e *compliance*.

- Riscos de integridade, descumprimento legal e baixa competitividade devem ser controlados para assegurar a expansão sustentável da atuação da IQUEGO.

Processos Internos

- A eficiência e a inovação exigem a mitigação de riscos operacionais, como obsolescência tecnológica, falhas nos processos fabris, vulnerabilidades de segurança da informação e fragilidade nos controles internos.
- O tratamento desses riscos garante maior confiabilidade e transparência nos processos produtivos e administrativos.

Pessoas e Recursos

- A valorização do capital humano depende do gerenciamento de riscos relacionados à gestão de pessoas, clima organizacional, sucessão de competências e retenção de talentos.
- O uso racional e sustentável de recursos requer o controle de riscos financeiros e logísticos, reduzindo desperdícios e assegurando a perenidade da empresa.

Dessa forma, o escopo da gestão de riscos não se limita a processos isolados, mas contribui de maneira direta para o alcance dos objetivos estratégicos da IQUEGO. A matriz de riscos institucional deverá evidenciar esse alinhamento, permitindo que os riscos sejam classificados, monitorados e tratados conforme seu impacto potencial sobre os resultados planejados.

3.4 Partes Interessadas Internas e Externas (*Stakeholders*)

A efetividade da Gestão de Riscos da IQUEGO depende da identificação, compreensão e monitoramento das partes interessadas internas e externas, que exercem influência direta ou indireta sobre a instituição e são impactadas pelos seus resultados. O mapeamento de stakeholders é essencial para alinhar expectativas, fortalecer a governança e assegurar a coerência entre os objetivos estratégicos e os interesses legítimos da sociedade.

PARTES INTERESSADAS INTERNAS

- **Conselho de Administração** – instância máxima de deliberação estratégica, responsável pela definição de diretrizes e pela supervisão da gestão.
- **Diretoria Executiva** – responsável pela condução da estratégia, tomada de decisão e execução das políticas internas.
- **Comitês Setorial de Compliance** – órgãos de apoio que acompanham riscos, controles internos e integridade institucional.
- **Gerências e Departamentos Técnicos** – responsáveis pela execução de processos administrativos, financeiros, fabris, regulatórios e de apoio.
- **Colaboradores e Corpo Técnico** – profissionais diretamente envolvidos nos processos produtivos, de pesquisa, de qualidade e administrativos.
- **Unidade de Auditoria Interna** – responsáveis por fiscalizar, avaliar e recomendar melhorias aos processos e controles institucionais.

PARTES INTERESSADAS EXTERNAS

- **Ministério da Saúde e Secretarias Estaduais/Municipais de Saúde** – principais clientes institucionais e demandantes de medicamentos estratégicos.
- **Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)** – órgão regulador que autoriza e fiscaliza a produção, registro e comercialização dos medicamentos.
- **Órgãos de Controle e Fiscalização** – Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO), Tribunal de Contas do Estado (TCE-GO), Ministério Público e Tribunal de Contas da União (TCU), responsáveis por zelar pela legalidade, eficiência e integridade da gestão pública.
- **Fornecedores e Parceiros Comerciais** – empresas provedoras de insumos farmacêuticos, embalagens, equipamentos e serviços especializados.

- **Instituições Científicas e Tecnológicas** – universidades, centros de pesquisa e entidades parceiras na inovação e no desenvolvimento tecnológico.
- **Sociedade e Usuários do SUS** – destinatários finais dos produtos da IQUEGO, cuja confiança e satisfação são indicadores essenciais da função social da empresa.

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE STAKEHOLDERS

O relacionamento com essas partes interessadas requer transparência, integridade e alinhamento estratégico, de modo a:

- Fortalecer a imagem da IQUEGO como instituição pública confiável;
- Reduzir riscos de conformidade regulatória, reputacionais e de credibilidade;
- Ampliar oportunidades de parcerias institucionais e de mercado;
- Assegurar que os objetivos estratégicos estejam conectados às demandas sociais e institucionais.

3.5 Base Normativa e Regulamentar

A Gestão de Riscos da IQUEGO encontra respaldo em um conjunto de normas legais, institucionais e regulatórias que orientam sua atuação. Essas normas asseguram a conformidade jurídica, a integridade administrativa e a efetividade dos processos de governança.

Normas Gerais Aplicáveis às Estatais

- **Lei nº 13.303/2016** – Lei das Estatais, que dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas públicas e sociedades de economia mista, estabelecendo princípios de governança, controles internos e gestão de riscos.

- **Lei nº 14.133/2021** – Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, aplicável subsidiariamente, prevendo diretrizes de integridade, compliance e due diligence de fornecedores.
- **Decreto Estadual nº 10.433/2024** – que institui a Política Estadual de Governança das Empresas Estatais do Estado de Goiás
- **Decreto Estadual nº 9.406/2019** – que institui o Programa de *Compliance* Público do Estado de Goiás, do qual a IQUEGO é signatária, com exigências de gestão de riscos e integridade.

Normas Institucionais da IQUEGO

- **Estatuto Social da IQUEGO** – que define sua natureza jurídica, missão institucional, competências e diretrizes de governança corporativa.
- **Código de Ética, Conduta e Integridade** – instrumento normativo que disciplina os padrões éticos, de integridade e transparência aplicáveis à conduta de todos os agentes vinculados à IQUEGO.
- **Regulamento Interno de Licitações e Contratos** – que estabelece regras específicas para a contratação de bens e serviços, incluindo disposições de integridade e análise prévia de risco.
- **Política de Gestão de Riscos** – norma interna que integra a governança e define procedimentos de prevenção, detecção e resposta a riscos de integridade.

Normas Técnicas e de Referência

- **ABNT NBR ISO 31000:2018** – norma internacional de gestão de riscos, que orienta princípios, diretrizes e processos aplicáveis ao contexto da IQUEGO.

Essa base normativa garante que a gestão de riscos da IQUEGO esteja juridicamente fundamentada, metodologicamente consistente e alinhada às melhores práticas nacionais e internacionais de governança corporativa.

3.6 Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma ferramenta essencial para compreender o posicionamento estratégico da IQUEGO, avaliando tanto os fatores internos (forças e fraquezas) quanto os externos (oportunidades e ameaças) que impactam diretamente sua capacidade de cumprir a missão institucional e atingir os objetivos estratégicos.

Forças (*Strengths*)

- Reconhecimento institucional como laboratório oficial do Estado de Goiás.
- Vocação social e relevância estratégica no fornecimento de medicamentos essenciais ao SUS.
- Estrutura industrial instalada com potencial de expansão e moderniza o.
- Corpo técnico qualificado, com experiência em produ o de insumos farmacêuticos.
- Marco normativo interno em consolida o (Estatuto Social, Código de  tica, Políticas de *Compliance*).

Fraquezas (*Weaknesses*)

- Dependência significativa de insumos importados, vulnerável a varia o cambiais.
- Limita o orçamentárias e financeiras, com restri o de investimento em inova o.
- Necessidade de moderniza o da infraestrutura fabril e tecnológica.
- Processos internos ainda heterog neos, com necessidade de maior integra o entre áreas.
- Cultura organizacional em transi o, demandando fortalecimento em governança, compliance e gestão de riscos.

Oportunidades (*Opportunities*)

- Expansão de parcerias estratégicas com o Ministério da Saúde, Secretarias Estaduais e instituições de pesquisa.
- Crescente demanda social por medicamentos acessíveis e de qualidade.
- Incentivos governamentais para inovação tecnológica e fortalecimento da indústria farmacêutica nacional.
- Potencial de diversificação de portfólio de produtos estratégicos.
- Alinhamento à pauta de integridade, compliance e sustentabilidade, fortalecendo a imagem institucional.

Ameaças (*Threats*)

- Instabilidade econômica e flutuações cambiais, impactando diretamente o custo dos insumos.
- Concorrência com a indústria farmacêutica privada, muitas vezes mais ágil em inovação e inserção no mercado.
- Exigências regulatórias cada vez mais rígidas por parte da Anvisa e de órgãos de controle.
- Riscos de descontinuidade no fornecimento de insumos estratégicos no mercado internacional.
- Possíveis contingenciamentos orçamentários ou mudanças nas políticas públicas de aquisição de medicamentos.

A análise SWOT reforça que a IQUEGO possui forças relevantes, ligadas à sua função social, expertise técnica e papel estratégico no SUS. Contudo, enfrenta fraquezas estruturais e financeiras que precisam ser mitigadas por meio de uma gestão de riscos consistente.

Ao mesmo tempo, há grandes oportunidades de crescimento e fortalecimento institucional, especialmente no campo da inovação, das parcerias e da confiabilidade social. As ameaças externas destacam a necessidade de resiliência frente às variáveis de mercado, regulatórias e econômicas.

Essa leitura constitui um insumo direto para a definição de riscos estratégicos e para o alinhamento entre gestão de riscos e objetivos estratégicos, garantindo que a IQUEGO atue de forma proativa e sustentável.

4. DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS PARA GESTÃO DE RISCOS

A definição de critérios é fundamental para assegurar uniformidade, objetividade e comparabilidade no processo de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos da IQUEGO. Esses critérios devem ser revisados periodicamente, em especial quando houver atualização do Planejamento Estratégico ou mudanças significativas no contexto regulatório, tecnológico ou operacional.

4.1 Critérios de Efetividade X Probabilidade X Impactos

A análise de riscos não se limita apenas à identificação de ameaças e oportunidades, mas também à avaliação crítica dos mecanismos existentes para gerilas. A efetividade dos controles internos é um fator determinante para o cálculo do risco residual, aquele que permanece após a implementação das ações de mitigação.

Esta seção estabelece a metodologia para avaliar a maturidade e a confiabilidade desses controles, classificando-os em uma escala que vai de Inexistente a Forte.

Os critérios consideram duas dimensões essenciais: a adequação do desenho (se o controle está teoricamente bem estruturado) e sua operação (se é executado consistentemente na prática). A combinação dessas avaliações resulta em um Nível de Confiança (NC), um indicador quantificado que será integrado à análise de probabilidade e impacto para uma apreciação realista da exposição da organização ao risco.

Efetividade dos Controles	Avaliação quanto ao Desenho	Avaliação quanto à Operação	Nível de Confiança (NC)
Inexistente	Não há procedimento de controle (ausência completa).	Não há procedimentos de controle (ausência completa).	0,0 (0%)
Fraco	Há procedimentos de controles, mas não são adequados e nem estão formalizados (falham quase sempre).	Há procedimentos de controle, mas não são executados e nem conhecidos (há elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas).	0,2 (20%)
Mediano	Há procedimentos de controles formalizados, mas não são adequados (insuficientes).	Os procedimentos de controles estão sendo parcialmente executados (há um grande grau de confiança no conhecimento das pessoas).	0,4 (40%)
Satisfatório	Há procedimentos de controles adequados (suficientes para mitigarem os riscos satisfatoriamente, mas podem ser aprimorados, no entanto não estão formalizados).	Os procedimentos de controles são executados, mas sem evidências de sua realização.	0,6 (60%)
Forte	Há procedimentos de controles adequados (suficientes; mitigando o risco em seus aspectos relevantes) e formalizados (com evidências de sua existência/implantação/definição), podendo ser enquadrados como “melhores práticas”.	Os procedimentos de controles são executados e com evidências de sua realização.	0,8 (80%)

4.2 Critérios de Impacto e Probabilidade

Para priorizar riscos de forma objetiva e transformar sua identificação em ação estratégica, é essencial avaliá-los com base na severidade do impacto e na probabilidade de ocorrência. Esta seção define os critérios padronizados para essa avaliação.

ESCALA DE IMPACTO (1 a 5 - peso de 1 a 16):

Escala	Descrição	Peso
Desprezível	<ul style="list-style-type: none">- Impacto do evento nos objetivos/resultados é insignificante, estando adstrito a procedimentos de determinado setor ou unidade.- O impacto compromete minimamente o atingimento do objetivo caso venha ocorrer, mas não altera o alcance do objetivo/resultado (não produz efeito na operação).- Impacto insignificante, comprometendo minimamente o alcance do objetivo/resultado, com mínima necessidade de recuperação.	1
Menor	<ul style="list-style-type: none">- Impacto do evento nos objetivos/resultados é pequeno, mas afetam de certa forma os procedimentos de determinada área ou setor influenciando os resultados obtidos.- O impacto nos objetivos/resultados é considerado de pouca relevância (causa apenas um pequeno aumento de custo ou atraso operacional).- Impacto pequena, comprometendo em alguma medida o alcance do objetivo/resultado, com pequena necessidade de recuperação.	2
Moderado	<ul style="list-style-type: none">- Impacto do evento nos objetivos/resultados é médio e tem capacidade de afetar áreas ou unidades isoladas.- O impacto compromete razoavelmente (moderado) o alcance do objetivo/resultado, porém é possível revertê-lo.- Impacto moderado, comprometendo razoavelmente o alcance do objetivo/resultado, com razoável necessidade de recuperação.	4
Maior	<ul style="list-style-type: none">- Impacto do evento sobre os objetivos/resultados da organização é de gravidade elevada, envolvendo áreas inteiras do órgão e/ou seu conjunto e é de difícil reversão.- O impacto compromete grandemente o atingimento do objetivo/resultado, ocasionando dificuldade de reversão.- Impacto significativo, comprometendo grande parte do alcance do objetivo/resultado, mas com possibilidade de recuperação.	8

Catastrófico	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto do evento sobre os objetivos/resultados da organização tem potencial desestruturante sobre todo o órgão e é irreversível. - O impacto compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado. - Impacto catastrófico, comprometendo total ou quase totalmente o alcance do objetivo/resultado, com remota ou nenhuma possibilidade de recuperação. 	
---------------------	---	--

ESCALA DE PROBABILIDADE (1 a 5 - peso de 1 a 5):

Escala	Descrição	Peso
Raro	<ul style="list-style-type: none"> - O evento tem mínimas chances de ocorrer. - Este evento pode ter acontecido anteriormente na organização ou em organizações similares. Entretanto, na ausência de outras informações ou circunstâncias excepcionais, não seria esperado que ocorresse na organização no futuro próximo. O evento pode ocorrer apenas em circunstâncias muito excepcionais. - Acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência. Ficaria surpreso se ocorresse. 	1
Improvável	<ul style="list-style-type: none"> - O evento tem pequena chance de ocorrer. - O evento não ocorre de maneira frequente na organização ou organizações similares. Os controles atuais e as circunstâncias sugerem que a ocorrência seria considerada altamente não usual. O evento pode ocorrer em algum momento, mas é improvável. - O histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo. Mais provável não ocorrer do que ocorrer. 	2
Possível	<ul style="list-style-type: none"> - O evento tem chance de ocorrer. - O evento pode ter ocorrido ocasionalmente na organização ou em organizações similares. Os controles atuais ou as circunstâncias sugerem que há uma possibilidade plausível de ocorrência. O evento provavelmente ocorrerá em algumas circunstâncias. - Repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte. Tão provável ocorrer como não ocorrer. 	3
Provável	<ul style="list-style-type: none"> - O evento tem mínimas chances de ocorrer. - Este evento pode ter acontecido anteriormente na organização ou em organizações similares. Entretanto, na ausência de outras informações 	4

Escala	Descrição	Peso
	<p>ou circunstâncias excepcionais, não seria esperado que ocorresse na organização no futuro próximo. O evento pode ocorrer apenas em circunstâncias muito excepcionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência. - Ficaria surpreso se ocorresse. 	
Quase Certo	<ul style="list-style-type: none"> - O evento ocorre (de forma inequívoca), salvo exceções. - Este evento ocorre frequentemente na organização ou com os controles ou circunstâncias espera-se sua ocorrência. É esperado que o evento ocorra na maioria das circunstâncias. - Ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo. - Ficaria surpreso se não ocorresse. 	5

4.3 Matriz de Definição de Nível De Risco

Impacto	16	Catastrófico	Alto	Extremo	Extremo	Extremo	Extremo
	8	Maior	Médio	Alto	Alto	Extremo	Extremo
	4	Moderado	Baixo	Médio	Alto	Alto	Alto
	2	Menor	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Alto
	1	Despresível	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Médio
	PESO		Raro	Improvável	Possível	Provável	Quase Certo
		PESO	1	2	3	4	5
			Probabilidade				

4.4 Apetite e Tolerância ao Risco

O Apetite ao Risco da IQUEGO representa o nível de risco que a instituição está disposta a aceitar em sua atuação, considerando sua missão, valores, papel social e objetivos estratégicos. Este conceito é fundamental para:

- orientar a priorização dos riscos identificados;
- definir os limites aceitáveis de exposição;
- padronizar as respostas institucionais;
- reforçar a integração entre riscos, controles internos e governança.

Apetite e Tolerância ao Risco

Nível de Risco	Resposta ao Risco	Tolerância ao Risco	Responsável pelo Monitoramento
Extremo	Implementar ações de controle imediatas, com revisão e aprimoramento constante dos controles existentes.	Inaceitável. Apenas tolerado em circunstâncias extraordinárias, quando a mitigação imediata for comprovadamente inviável.	Comitê Setorial + Diretoria Executiva
Alto	Garantir implantação de ações de controle robustas, visando redução do risco a níveis aceitáveis.	Tolerável apenas se o custo de mitigação for desproporcional ao benefício esperado.	Comitê Setorial
Médio	Manter eficácia dos controles existentes ou aprimorá-los com medidas adicionais, sempre que viável.	Tolerável , desde que monitorado de forma sistemática e alinhado ao apetite institucional.	Proprietários de Risco
Baixo	Manter as medidas de proteção existentes, com revisões periódicas.	Aceitável. Deve-se apenas assegurar que permaneça nesse nível.	Proprietários de Risco

Em deliberação do Comitê Setorial de *Compliance*, a IQUEGO definiu como Apetite ao Risco Institucional: Nível Médio, buscando equilíbrio entre a preservação de sua função social como laboratório público e a necessidade de inovação, expansão produtiva e eficiência.

Já a Tolerância ao Risco corresponde ao nível residual de risco que a IQUEGO admite suportar após a implementação dos controles e tratamentos necessários, sendo reavaliada continuamente.

Em alinhamento às deliberações do Comitê Setorial de *Compliance*, o apetite ao risco da IQUEGO será definido como Nível Médio, refletindo a necessidade de equilibrar:

- a preservação da função social da empresa como fornecedora de medicamentos estratégicos ao SUS;
- a busca por inovação, eficiência e expansão produtiva.

5. NÍVEIS DE AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE

A efetividade da Gestão de Riscos depende da definição clara das responsabilidades institucionais, assegurando que cada instância da IQUEGO compreenda e desempenhe seu papel no processo. A seguir, descrevem-se os níveis de autoridade e responsabilidade aplicáveis.

5.1 Estrutura de Governança de Riscos

A estrutura de governança da gestão de riscos da IQUEGO é composta por instâncias estratégicas, táticas e operacionais, com atribuições específicas e complementares:

- **Conselho de Administração**
 - Aprovar as diretrizes estratégicas de gestão de riscos, integrando-as ao Planejamento Estratégico.
- **Diretoria Executiva**
 - Garantir alinhamento da gestão de riscos com a missão e os objetivos institucionais da IQUEGO.
 - Implementar as diretrizes aprovadas pelo Conselho de Administração.
 - Integrar a gestão de riscos à execução das políticas, processos e planos da empresa.

- Decidir sobre a priorização e alocação de recursos necessários para mitigação de riscos.
- **Comitê Setorial de *Compliance***
 - Avaliar relatórios consolidados de riscos estratégicos e deliberar sobre situações críticas (riscos altos e extremos).
 - Coordenar e monitorar o processo de gestão de riscos em nível institucional.
 - Validar metodologias, critérios e relatórios apresentados pelo Escritório de *Compliance*.
 - Avaliar riscos altos e extremos, recomendando medidas à Diretoria Executiva.
 - Deliberar sobre revisões do Apetite ao Risco Institucional.
 - Garantir transversalidade e uniformidade na gestão de riscos em todas as áreas.
- **Escritório de *Compliance***
 - Atuar como instância técnica de suporte metodológico e operacional.
 - Elaborar relatórios de riscos, consolidando informações das diretorias e gerências.
 - Propor melhorias em metodologias, ferramentas e indicadores de risco.
 - Apoiar a capacitação e disseminação da cultura de integridade e gestão de riscos.
 - Integrar a gestão de riscos com os processos de auditoria, compliance e controles internos.

5.2 Papéis e Responsabilidades

Proprietário de risco

- Identificar, avaliar e classificar os riscos sob sua responsabilidade.
- Definir e implementar planos de ação para tratamento dos riscos.
- Monitorar riscos, reportando a evolução ao Escritório de *Compliance*.

- Garantir que os riscos de sua área estejam alinhados ao Mapa Estratégico e ao Apetite ao Risco da IQUEGO.

Controladoria Interna

- Atuar de forma integrada à gestão de riscos, avaliando a efetividade dos controles implantados.
- Propor melhorias para fortalecimento dos mecanismos de prevenção e mitigação.
- Auditoria Interna (quando aplicável)
- Avaliar de forma independente a adequação do processo de gestão de riscos.
- Recomendar ajustes de controles internos e medidas adicionais para mitigação.

5.3 Fluxo de Responsabilidade

- Colaboradores e áreas técnicas identificam riscos nos processos operacionais.
- Proprietários de risco avaliam, tratam e reportam os riscos.
- O Escritório de *Compliance* consolida informações, acompanha planos de ação e produz relatórios.
- O Comitê Setorial de *Compliance* valida e delibera sobre riscos significativos.
- A Diretoria Executiva decide sobre medidas estratégicas e alocação de recursos, bem como supervisiona e delibera sobre riscos críticos e estratégicos.

Essa estrutura garante que a gestão de riscos na IQUEGO seja compartilhada, escalonada e integrada à governança corporativa, assegurando transparência e resiliência institucional.