

**MANUAL DE GERENCIAMENTO DE RISCO OPERACIONAL**

30 / JUNHO / 2017

Manual de Gerenciamento de Risco Operacional			
Classificação	Tipo	Atualizado em	Depto. responsável
Público	Manual	30/06/2017	<i>Compliance</i>

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. CONCEITO .....	3
3. CULTURA DE RISCO OPERACIONAL .....	4
4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	5
5. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DO RISCO OPERACIONAL .....	5
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	9

Manual de Gerenciamento de Risco Operacional			
Classificação	Tipo	Atualizado em	Depto. responsável
Público	Manual	30/06/2017	<i>Compliance</i>

## 1. INTRODUÇÃO

Este Manual tem como objetivo permitir que as empresas do conglomerado da BRIDGE (“BRIDGE”) atendam à regulamentação, legislação e autorregulação aplicáveis às suas atividades no que se refere ao gerenciamento de seus riscos operacionais, apresentando seu conceito e os procedimentos, princípios e responsabilidades, de forma a garantir sua mensuração e gerenciamento.

O presente documento foi elaborado e deve ser interpretado em consonância com os demais manuais e políticas da BRIDGE, e deve ser revisado e atualizado anualmente pela área de *Compliance*, a fim de incorporar medidas relacionadas a atividades e riscos novos ou anteriormente não abordados.

Estão sujeitos ao disposto no presente documento todos os colaboradores das empresas do conglomerado BRIDGE, no que a cada um aplicável, sendo sua obrigação conhecer a versão mais recente do documento na íntegra.

## 2. CONCEITO

Conceitualmente, o gerenciamento de risco operacional consiste no desenvolvimento de metodologias específicas para determinar potenciais prejuízos que podem advir à BRIDGE ou aos seus clientes, no caso de ocorrência de falhas de sistemas e práticas de controle.

Portanto, o risco operacional “[...] se refere às perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, falha da gerência, controles defeituosos, fraude e erro humano”.<sup>1</sup>

No mesmo sentido, o Comitê de Basileia descreve o risco operacional como “o risco de perdas resultantes de falhas ou inadequação de processos internos, pessoas, sistemas ou de eventos internos”.

Para efeitos da Resolução do Banco Central nº 3.380 de 29/06/2006, define-se como risco operacional a possibilidade da ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas ou eventos externos, incluindo-se o risco legal.

Incluem-se dentre os riscos envolvidos no risco operacional as seguintes situações ou atividades, de forma exemplificativa:

- a) fraudes internas;
- b) fraudes externas;
- c) demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho;
- d) práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;
- e) danos a ativos físicos próprios ou em uso pela BRIDGE;
- f) eventos que acarretem a interrupção das atividades da BRIDGE;

<sup>1</sup> Wikipedia - verbete “Gerenciamento de Risco” [https://pt.wikipedia.org/wiki/Gerenciamento\_de\_risco - pesquisa feita em 29-05-2016]. O texto é transcrição de GROUHY, Michel; MARK, Robert; GALAI, Dan. *Gerenciamento de Risco – Abordagem Conceitual e Prática*. São Paulo: QualityMark, 2004, p. 4; 34-36

Manual de Gerenciamento de Risco Operacional			
Classificação	Tipo	Atualizado em	Depto. responsável
Público	Manual	30/06/2017	Compliance

- g) falhas em sistemas de tecnologia da informação;
- h) falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na BRIDGE.

Para evitar ou mitigar o risco operacional, a BRIDGE busca desenvolver uma cultura de risco operacional, aplicável a todos seus colaboradores.

### 3. CULTURA DE RISCO OPERACIONAL

A cultura de risco operacional visa desenvolver atividades preventivas e corretivas que permitam a identificação, monitoramento e solução de questões que podem caracterizar uma situação de risco indesejada.

O gerenciamento do risco operacional na BRIDGE se dá de duas formas distintas:

- a) preventivamente, focando na verificação da consistência dos processos sensíveis, inclusive com a avaliação de procedimentos; e
- b) corretivamente, sempre que verificada a existência de um erro operacional, ainda que não tenha provocado perdas financeiras.

O gerenciamento de risco operacional é fundamentado por uma forte cultura corporativa, que permite sua gestão de forma melhor e mais eficiente. Na BRIDGE, a cultura de controle e mitigação de riscos, dentro de um processo de cultura de *Compliance*, é disseminada entre os colaboradores e conta com o comprometimento da alta administração.

Essa disseminação da cultura de controle e mitigação de riscos é feita com a criação de normas claras, de procedimentos objetivos e com monitoramento constante, buscando a participação dos colaboradores da BRIDGE de forma consciente.

O gerenciamento de risco operacional não pode ser esporádico: é um processo de persistência e de continuidade com base nos seguintes princípios:

- a) A prevenção deve estar à frente da correção (pró-ação ao invés de apenas reação); para cada tipo possível de risco na operação, deve haver um procedimento que minimize a sua probabilidade de ocorrência.
- b) A adoção de melhores práticas deve ser sempre uma meta da organização, não uma moda passageira.
- c) O foco do gerenciamento dos riscos deve estar na essência dos fatos e não em sua forma legal.
- d) As iniciativas devem visar objetivos no longo prazo e gerar, organicamente, metas de curto prazo a serem cumpridas sucessivamente para garantir o atingimento dos referidos objetivos.
- e) O foco deve ser na promoção da cultura de gerenciamento de risco ao invés do mero controle de números e dados estatísticos.

Manual de Gerenciamento de Risco Operacional			
Classificação	Tipo	Atualizado em	Depto. responsável
Público	Manual	30/06/2017	<i>Compliance</i>

- f) Deve ser privilegiado o bom e idôneo funcionamento da organização interna da BRIDGE, sendo o atendimento aos órgãos supervisores ou reguladores apenas uma consequência natural deste processo.

O gerenciamento de risco se constitui em parte como ciência e em parte como inferência. Fatos, percepções e expectativas são - todos - igualmente importantes. O gerenciamento de risco é, frequentemente, a arte de desenhar conclusões suficientes a partir de premissas insuficientes. Daí a importância de um contínuo monitoramento, acompanhamento e entendimento das causas dos riscos.

O Departamento de *Compliance* tem a responsabilidade de disseminar internamente esta cultura e garantir o sucesso de um gerenciamento eficaz de risco reforçando a responsabilidade dos colaboradores no processo.

Ressalta-se que o elemento humano é o fator crítico do sucesso de um programa de gerenciamento de riscos.

O gerenciamento de riscos bem-sucedido é, principalmente, o resultado da capacidade, aptidão e atitude das pessoas envolvidas, que formam a cultura, a reputação e a marca da organização.

A política de gerenciamento de risco operacional da BRIDGE é amplamente divulgada a todos os colaboradores, buscando difundir:

- a) uma metodologia de gerenciamento de risco operacional que seja efetiva e consistente;
- b) a plena divulgação, entre os colaboradores, de novidades sobre o tema; e
- c) a adoção das melhores práticas recomendadas pelo mercado.

#### 4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O Departamento de *Compliance* atua como órgão responsável por definir a política de Gerenciamento de Risco Operacional, priorizando a execução dos procedimentos de mitigação, quando for o caso, e garantindo que os principais processos estão sendo analisados, de forma a propor e aplicar adequações organizacionais sempre que necessárias.

O Departamento de *Compliance* é uma unidade independente, que reporta diretamente ao Diretor de *Compliance* da BRIDGE e sua estrutura e operacionalização estão descritas no Manual de Controles Internos e *Compliance*.

#### 5. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DO RISCO OPERACIONAL

A metodologia de gerenciamento do risco operacional decorrente das atividades desenvolvidas pela BRIDGE se baseia nos seguintes pilares:

Manual de Gerenciamento de Risco Operacional			
Classificação	Tipo	Atualizado em	Depto. responsável
Público	Manual	30/06/2017	<i>Compliance</i>

## 5.1 Construção e aplicação de matriz de risco própria

Para construção da matriz de risco da BRIDGE é necessário (i) identificar suas áreas mais críticas; (ii) mapear os processos mais críticos desenvolvidos por cada uma dessas áreas; (iii) identificar e classificar os riscos relacionados a tais processos; e (iv) identificar os controles e periodicidade de aplicação de testes para avaliar a execução dos processos mapeados; conforme abaixo detalhado.

### 5.1.1. Identificação das áreas

Os processos mapeados e as áreas mais críticas da BRIDGE são metodologicamente agrupados de forma a permitir a correta identificação dos riscos operacionais envolvidos.

A matriz de risco mapeia tanto as atividades de administração fiduciária quanto aquelas de gestão de recursos, incluindo, na sua construção, os respectivos processos e obrigações legais.

### 5.1.2. Identificação de processos

O Departamento de *Compliance* identifica, em conjunto com os responsáveis de cada área, os processos que podem envolver riscos operacionais, de forma a categorizá-los ao menos como:

- a) Processos Estratégicos - aqueles relacionados a objetivos de alto nível, respaldados pela missão da organização;
- b) Processos Negociais - aqueles relacionados à eficiência das operações da BRIDGE, em sintonia com os objetivos básicos do negócio; e
- c) Processos de Compliance - aqueles relacionados ao cumprimento de leis e regulamentos internos e/ou externos aos quais a BRIDGE esteja sujeita.

### 5.1.3. Identificação e classificação dos riscos

Com base no levantamento e categorização dos processos, o Departamento de *Compliance*, em conjunto com os responsáveis por cada área, identifica os riscos potenciais inerentes a tais processos e os classifica metodologicamente.

Para cada risco operacional identificado, deve ser avaliada a sua probabilidade de ocorrência e o respectivo impacto no desenvolvimento das atividades da BRIDGE.

### 5.1.4. Construção da matriz de risco

Para construção da matriz de risco, são realizadas avaliações de cada processo, utilizando as escalas e medidas de probabilidade e impacto discriminadas nas Tabelas nº 01 e 02 abaixo:

Manual de Gerenciamento de Risco Operacional			
Classificação	Tipo	Atualizado em	Depto. responsável
Público	Manual	30/06/2017	<i>Compliance</i>

TABELA nº 01 - PROBABILIDADE	
<i>Nível de probabilidade</i>	<i>Descrição genérica</i>
Provável	É esperado que aconteça em várias circunstâncias.
Possível	Deve acontecer em algum momento.
Remoto	Pode acontecer em algum momento, mas não é esperado.

TABELA nº 02 - IMPACTO	
<i>Nível de impacto</i>	<i>Descrição genérica</i>
Insignificante	Eventos que não implicam em significativa perda financeira (até R\$ 3.000,00) ou de imagem e não causam paralisação das operações.
Moderado	Eventos que exigem tratamento, pois podem implicar em significativo impacto financeiro (de R\$ 3.000,01 a R\$ 50.000,00) ou reputacional, ou, ainda, causar paralisação das operações.
Relevante	Eventos relevantes que implicam em significativo impacto financeiro (acima de R\$ 50.000,01) ou reputacional, ou causam paralisação das operações.

Com base nas avaliações de impacto e probabilidade e na relação entre estes fatores, é possível obter a exposição ao risco operacional conforme descrito na Tabela nº 03 abaixo:

TABELA nº 03 – EXPOSIÇÃO A RISCO OPERACIONAL				
Impacto		Insignificante	Moderado	Relevante
Probabilidade	Remoto	RB	RB	RM
	Possível	RB	RM	RA
	Provável	RM	RA	RA

Em que:

RB: Risco Baixo

RM: Risco Médio

RA: Risco Alto

Manual de Gerenciamento de Risco Operacional			
Classificação	Tipo	Atualizado em	Depto. responsável
Público	Manual	30/06/2017	Compliance

#### 5.1.5. Identificação dos controles e revisão da matriz

Para cada risco operacional mapeado, deve-se identificar o respectivo controle mitigador.

O Departamento de *Compliance* da BRIDGE reavalia, ao menos, anualmente sua matriz de risco, revisando áreas, processos e riscos mapeados, para permitir o correto reporte de situações de risco identificadas ao longo do período, da avaliação e da aplicação de controles mitigadores.

### 5.2. Confecção e análise de relatórios de ocorrência

Sempre que um colaborador, independentemente de sua função ou cargo, observar evento de qualquer natureza que possa impedir ou colocar em risco a execução adequada das atividades desenvolvidas pelos demais colaboradores, clientes, parceiros ou prestadores, deve reporta-lo ao Departamento de *Compliance*.

A formalização do referido reporte de ocorrência deve conter, dentre outros, a descrição do evento identificado, do potencial ou efetivo prejuízo, das medidas tomadas para saneamento da questão e pontos de melhoria para que o evento não ocorra novamente no futuro.

Estes reportes são avaliados pelo Departamento de *Compliance* que deve acompanhar as medidas de saneamento da ocorrência identificada e conduzir a elaboração de plano de melhoria com o objetivo de inibir a respectiva reincidência.

### 5.3. Estabelecimento e monitoramento dos indicadores chave de risco (*key risk indicators – KRI*)

Levando em consideração as atividades desenvolvidas pela BRIDGE e com base em sua matriz de risco, o Departamento de *Compliance* deve estabelecer indicadores chave que visem orientar a antecipação de riscos iminentes, evitando, com isso, a materialização de tais riscos ou mitigando seus impactos.

Uma vez estabelecidos, os indicadores chave de risco devem ser monitorados continuamente com o auxílio dos gestores de cada equipe e de acordo com suas especificidades. Estes indicadores devem ser revistos periodicamente para garantir sua relevância e efetividade.

### 5.4. Análise de novos produtos e negócios

Todos os novos negócios e/ou produtos a serem desenvolvidos pela BRIDGE, bem como qualquer modificação relevante em negócios/produtos já desenvolvidos, devem ser levados à apreciação de comitê interno competente composto por representantes de áreas estratégicas da BRIDGE a fim de que estes sejam devidamente analisados.

Os pontos avaliados são, entre outros, as características principais do negócio/produto, os *players* envolvidos, os riscos operacionais que potencialmente possam incidir sobre o negócio/produto e os respectivos controles necessários para mitigar tais riscos.

Cada negócio ou produto avaliado somente pode ser desenvolvido após aprovação do referido comitê.

Manual de Gerenciamento de Risco Operacional			
Classificação	Tipo	Atualizado em	Depto. responsável
Público	Manual	30/06/2017	<i>Compliance</i>



### 5.5. Políticas de Segurança e Sigilo da Informação

A BRIDGE possui políticas próprias descritas em documento específico que visam garantir a devida identificação/autenticação e a adequada autorização dos usuários, bem como garantir a confidencialidade, a integridade e a disponibilização das informações da BRIDGE nos termos das normas vigentes.

Estas políticas, disponibilizadas a todos os colaboradores, são revisadas anualmente, a fim de incorporar medidas relacionadas a atividades e riscos novos ou anteriormente não abordados.

### 5.6. Plano de continuidade dos negócios

A BRIDGE possui política própria descrita em documento específico que tem por objetivo identificar, prevenir e orientar a atuação dos colaboradores em situações de contingência para, com isso, garantir a continuidade da prestação dos serviços.

Este plano, disponibilizado a todos os colaboradores, é testado periodicamente e revisado, no mínimo anualmente, a fim de que se mantenha pertinente e eficaz.

### 5.7. Envolvimento de todos os colaboradores

A área de *Compliance* possui canal de comunicação aberto com seus colaboradores para transmitir as principais informações relacionadas às atividades desenvolvidas pela BRIDGE com transparência e tempestividade.

Além disso, todos os colaboradores da BRIDGE são encorajados a enviar críticas e sugestões, reportar ocorrências relevantes e a denunciar práticas que firam a filosofia da instituição, suas políticas e manuais, e a regulamentação, legislação e/ou autorregulação aplicáveis.

A manutenção deste canal aberto com os colaboradores é essencial para permitir a capilarização dos valores da BRIDGE e garantir o envolvimento destes na promoção de sua cultura.

Vale ressaltar que toda a informação obtida pelo Departamento de *Compliance* será tratada com o mais absoluto sigilo de modo a preservar os interesses, a privacidade e a imagem da BRIDGE e de seus colaboradores, dos eventuais denunciadores e dos eventuais colaboradores envolvidos, exceto nos casos de necessidade de testemunho judicial ou em manifestação em processo administrativo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um relatório contendo, dentre outros, o gerenciamento do risco operacional deve ser elaborado anualmente pelo Departamento de *Compliance* e apresentado em reunião do Comitê de Controles Internos e *Compliance* da BRIDGE, tendo por referência o ano anterior ao da elaboração.

O desconhecimento em relação a qualquer das obrigações e compromissos decorrentes deste documento não justifica desvios, portanto, em caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimentos adicionais sobre seu conteúdo, favor consultar a área de *Compliance*.

O descumprimento dos preceitos deste documento ou de outros relacionados pode acarretar medidas disciplinares, medidas administrativas ou judiciais cabíveis, podendo

Manual de Gerenciamento de Risco Operacional			
Classificação	Tipo	Atualizado em	Depto. responsável
Público	Manual	30/06/2017	<i>Compliance</i>

levar à demissão ou outras sanções, inclusive decorrentes da legislação, autorregulação ou regulamentação aplicável.

Este documento está disponibilizado ao público em geral na página da BRIDGE na rede mundial de computadores, nos termos da Instrução CVM 558.

A expectativa da alta administração da BRIDGE é que em até 6 (seis) meses a contar da última revisão deste documento, todos os controles e estruturas aqui citados já estejam em vigor em caráter efetivo, sendo certo que alguns deles já estão em pleno funcionamento nesta data.

Manual de Gerenciamento de Risco Operacional			
Classificação	Tipo	Atualizado em	Depto. responsável
Público	Manual	30/06/2017	<i>Compliance</i>