

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A ORGANIZAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO DE
AUDITORIA INTERNA – APLICAÇÃO A UMA
EMPRESA NA ÁREA DA RECUPERAÇÃO DE
CRÉDITO

Tânia Sofia Francisco Frade

Lisboa, Março 2017

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A ORGANIZAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO DE
AUDITORIA INTERNA – APLICAÇÃO A UMA
EMPRESA NA ÁREA DA RECUPERAÇÃO DE
CRÉDITO

Tânia Sofia Francisco Frade

Projeto de dissertação submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria, realizada sob a orientação científica do Mestre António da Trindade Nunes.

Constituição do Júri:

Presidente – Mestre (Especialista) Gabriel Correia Alves

Vogal – Mestre (Especialista) Maria da Luz Miranda

Vogal – Mestre António da Trindade Nunes

Lisboa, Março 2017

DECLARAÇÃO

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Mestre António da Trindade Nunes, pela disponibilidade e conselhos, bem como a compreensão demonstrada.

Ao Diretor-Geral e às pessoas responsáveis pelo Grupo onde a empresa em estudo está inserida, por me darem a oportunidade de usar a informação para a realização deste trabalho.

Às minhas colegas de Departamento que sempre me apoiaram e incentivaram.

À minha família e namorado, mas principalmente à minha mãe pelo apoio e compreensão demonstrada ao longo do processo de elaboração deste trabalho e por não me deixar ir abaixo em momentos que achava que não ia conseguir.

RESUMO

A auditoria interna tem vindo a ganhar cada vez mais importância no mundo empresarial. Esta apresenta-se como um instrumento que permite aos responsáveis das organizações agir de uma forma segura e incrementar a sua eficiência e eficácia.

Este tipo de auditoria pode ser tratada de uma forma interna, através da criação de um Departamento de Auditoria Interna, ou de forma externa através de *outsourcing*, ou uma combinação das duas.

Na organização deste departamento é necessário ter em consideração diversos pontos, tais como a estrutura da organização, a independência e autoridade, e os meios disponíveis, entre outros.

A entidade que é retratada está inserida num Grupo que tem auditoria interna a nível central. No entanto não são desenvolvidas práticas de auditoria interna a nível local. Existem procedimentos implementados, mas não existe ninguém definido para analisar os procedimentos e recomendar melhorias.

Sendo a atividade da empresa relacionada com a recuperação de créditos é importante assegurar que todas as operações sejam efetuadas de uma forma eficiente, garantido o cumprimento dos objetivos por si estipulados.

Palavras-chaves: auditoria Interna, auditor, competências, eficiência, eficácia e responsabilidade

ABSTRACT

The internal audit has been gaining more and more importance in the business world. This is presented as an instrument that allows those responsible to act in a safe manner and to the company to increase its efficiency and effectiveness.

This type of audit can be handled in an internal form, through the creation of an Internal Audit Department, or in external way through outsourcing, or a combination of both.

In the organization of this department it is necessary to consider several points, such as the company's structure, independence and authority, and the resources available, among others.

The company that is pictured is included in a group which has internal audit at central level, however the company does not develop internal audit practices at the local level. There are procedures in place, however there is no one set to examine them and recommend improvements.

As the company's business relates to credit recovery is important to ensure that all operations are carried out in an efficient way, ensuring the fulfillment of the objectives defined by the management..

Keywords: Internal audit, auditor, skills, efficiency, effectiveness and accountability.

ÍNDICE

	Pág.
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento	1
1.2 Objeto.....	1
1.3 Motivação e Objetivos	1
1.4 Metodologia	2
1.5 Estrutura da Dissertação.....	2
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1 Auditoria Interna.....	4
2.1.1 Conceito e História.....	4
2.1.2 A Importância e os Objetivos da Auditoria Interna	5
2.1.3 Vantagens e Desvantagens da Auditoria Interna	6
2.1.4 Órgão que regula a profissão.....	7
2.1.5 Internacional Professional Practices Framework (IPPF)	8
2.1.5.1 Código de Ética.....	10
2.1.5.2 Normas Internacionais Para a Prática Profissional da Auditoria Interna (NIPAI)	13
2.1.6 Processo de Auditoria Interna	14
2.1.7 O Risco no processo de auditoria interna	18
2.1.8 Auditoria Interna e o <i>Compliance</i>	20
2.2 O Auditor Interno.....	22
2.2.1 Conceito	22
2.2.2 A sua importância, competências e responsabilidades/funções	23
2.2.3 A Certificação necessária	25
2.3 Constituição de um Departamento de Auditoria Interna	28
2.3.1 Auditoria Interna através de Departamento de Auditoria Interna vs <i>Outsourcing</i> – Vantagens e Desvantagens	28
2.3.2 Critérios de Oportunidade na sua criação.....	32

2.3.3	Fatores a ter em consideração na organização da função de Auditoria Interna	35
2.3.4	Passos a seguir na constituição de um Departamento de Auditoria Interna	40
3.	METODOLOGIA	43
4.	ANÁLISE E DESCRIÇÃO DA INVESTIGAÇÃO DESENVOLVIDA	44
4.1	Enquadramento da Empresa	44
4.2	Organização de um Departamento de Auditoria Interna	44
5.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES e PERSPETIVAS FUTURAS	60
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
	Anexo I - Regra Interna do Grupo – <i>Internal Governance of the Group</i>	67
	Anexo II - Regra Interna do Grupo – <i>Internal Audit</i>	80
	Anexo III - Regra Interna do Grupo – <i>Instructions to the Audit Committee</i>	84
	Anexo IV - Regra Interna do Grupo – <i>Financial Reporting and Control - detailed group-wide instruction</i>	88
	Anexo V - Regra Interna do Grupo – <i>Compliance Instruction</i>	93
	Anexo VI – <i>Model Internal Audit Activity Charter (IIA)</i>	99
	Anexo VII – Carta da Auditoria Interna	104
	Anexo VIII – Estrutura Possível do Manual de Auditoria Interna	107

ÍNDICE DE TABELAS

		Pág.
Tabela 2.1	Estrutura Detalhada do IPPF	9
Tabela 2.3.1	Tipos de <i>Outsourcing</i>	29
Tabela 2.3.2	Relação Custo/Benefício	34
Tabela 4.2.1	CrITÉrios de Oportunidade na criaçŁo de um DAI	46

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2.1.1 Estrutura do IPPF	8
Figura 2.1.2 Fases do Processo de Auditoria	16
Figura 2.2.1 Certificações IIA	26
Figura 2.3.1 Posicionamento da Atividade Auditoria Interna	37
Figura 4.2.1 Declaração de política da empresa sobre a função de auditoria interna.	48
Figura 4.2.2 Posição da função de AI numa organização dependente do Departamento Financeiro	49
Figura 4.2.3 Posição da função de AI numa organização dependente da Comissão Executiva	50
Figura 4.2.4 Posição da função de AI numa organização como função de apoio da Comissão Executiva	50
Figura 4.2.5 Posição da função de AI numa organização dependente da Comissão de Auditoria	51
Figura 4.2.6 Organigrama da empresa, com a inclusão da função de auditoria interna	51

LISTA DE ABREVIATURAS

AI	Auditoria Interna
CI	Controlo Interno
CIA	<i>Certified Internal Auditor</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
DAI	Departamento de Auditoria Interna
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
IIA	<i>The Institute of Internal Auditors</i>
IPAI	Instituto Português de Auditoria Interna
IPPF	<i>International Professional Practices Framework</i>
NI	Normas Internas
NIPAI	Normas Internacionais Para a Prática Profissional de Auditoria Interna
PR	Prática Recomendada
SCI	Sistema de Controlo Interno

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

A Auditoria surge como consequência da Revolução Industrial, no princípio do séc. XIX, momento em que a auditoria já tinha como objetivo detetar erros, irregularidades e fraudes, através de uma análise pormenorizada das transações.

A AI veio então anos mais tarde a ganhar ênfase devido à criação do *The Institute of Internal Auditors* (IIA) e mais tarde foi criado em Portugal o Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI).

A AI visa acrescentar valor e melhorar as operações de uma empresa, com o objetivo de ajudar a organização a alcançar as suas metas, de uma maneira sistemática e disciplinada.

Nas empresas de recuperação de crédito no geral, o conceito de auditoria interna (AI), não poderia ser omissa, uma vez que este tipo de empresas lida com os clientes dos seus clientes e caso não praticassem medidas de controlo interno (CI) e de AI, poderia levar a rutura das relações comerciais entre este tipo de empresas e seus clientes ou até mesmo levar estas a situações menos favoráveis.

É necessário existirem programas de trabalho que permitam avaliar se as empresas estão a agir de maneira eficiente, ou se existem aspetos que podem ser melhorados.

1.2 Objeto

O objeto deste trabalho, prende-se com a organização de um Departamento de Auditoria Interna (DAI), numa empresa na área da recuperação de crédito. Para a organização de um DAI, é necessário ter-se em consideração determinados aspetos, que neste caso, serão analisados individualmente tendo em conta a empresa em estudo.

1.3 Motivação e Objetivos

Da revisão efetuada até à data aos trabalhos que analisam a temática da “Auditoria Interna”, não foram encontrados muitos estudos que abordem a organização de um DAI.

Outras razões que levaram à escolha deste tema em específico foram o fato de trabalhar numa empresa na área da recuperação de crédito e o de considerar que hoje em dia as deste tipo estão a ganhar importância na economia, uma vez que atravessamos tempos

de crise, e as empresas cada vez mais necessitam de liquidez para conseguir sobreviver, liquidez essa que as da área recuperação de crédito podem ajudar a conseguir, uma vez que a sua missão é contribuir para uma economia sã e tentar que as relações comerciais sejam fáceis e justas.

Dada à importância deste tipo de negócio na economia, é importante que todos os processos sejam executados com eficiência e eficácia. É neste contexto que um DAI ganha importância.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar os critérios e fatores necessários a ter em consideração na organização de um DAI.

Uma vez que a empresa a ser analisada neste trabalho tem como sua missão contribuir para uma economia sã, é necessário garantir uma eficiência e eficácia a nível dos processos por esta adotados.

Para isso é importante definir programas de trabalho de AI, que visam o acompanhamento dos processos, com o objetivo de avaliar se estes estão a ser seguidos conforme o estipulado e de apresentar sugestões de melhoria.

1.4 Metodologia

A metodologia de estudo usada, foi o Projeto-Empresa, uma vez que se enquadra num trabalho de projeto. Foram feitas pesquisas e revisões à literatura. Os dados foram recolhidos tendo por base as regras internas definidas pelo Grupo, onde a empresa se insere e os procedimentos internos da mesma.

1.5 Estrutura da Dissertação

O presente trabalho, encontra-se dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo prende-se com uma breve introdução ao tema. Neste irá constar o objeto do trabalho, os objetivos e as motivações que levaram à escolha do tema, a metodologia que será aplicada.

No segundo capítulo será desenvolvido todo o enquadramento teórico relacionado com o tema através da revisão da literatura. Este encontra-se dividido em três subcapítulos, o primeiro enuncia a Auditoria Interna, abordando a sua história e conceito, a sua importância e objetivos, o órgão que regula a profissão, o seu código de ética e estrutura conceptual, o processo de auditoria interna e o risco associado, bem como a relação

entre a auditoria interna e o *Compliance*. O segundo subcapítulo descreve o conceito de auditor interno, a sua importância e competências, a certificação necessária, bem como as características inerentes a este. Por fim, no terceiro subcapítulo será abordada toda a componente teórica relacionada com a Organização de um DAI.

No terceiro capítulo, será abordada qual a metodologia a usar no trabalho e de que forma será feita.

No penúltimo capítulo será feita a exposição do Projeto-Empresa, em que se trata a organização de um DAI numa empresa na área da recuperação de crédito, onde serão apresentadas todas vertentes necessárias à organização deste departamento.

Por último, no quinto capítulo, apresentam-se as conclusões do estudo, limitações de âmbito e prestativas futuras.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Auditoria Interna

2.1.1 Conceito e História

O conceito de auditoria, conforme indica, Costa (2010:55), surgiu por volta do ano 4000 A.C. A auditoria nesta altura tinha como objetivo a descoberta de erros e a deteção de fraude.

Na sequência dos escândalos financeiros a nível mundial, nos Estados Unidos da América, em 2002, foi publicada a Lei Sarbanes-Oxley, que tinha como objetivo proteger os investidores, melhorando a precisão e a fiabilidade das Demonstrações Financeiras das empresas.

As empresas mostraram a necessidade de que os exames fossem realizados em períodos mais curtos e com maior grau de abrangência, com intuito de detetar fraudes. Deste modo surge o conceito de AI, que foi evoluindo ao longo do tempo.

Inicialmente conforme citado por Costa (2010:92), a AI cingia-se principalmente às funções de salvaguarda de ativos, verificação do cumprimento dos procedimentos estabelecidos pelo Órgão de Gestão e constatação acerca da credibilidade financeira.

Com a criação em 1941, do IIA, a primeira organização profissional, a AI ganhou outra força, uma vez que este organismo tem membros espalhados a nível mundial, o que levou à criação de institutos a nível mundial.

Em 1947, surge o *Statement of Responsibilities of the Internal Auditors*, do IIA, alargando assim o campo de ação da auditoria, prolongando-se à auditoria operacional.

No ano de 1978, foram aprovados os *Standards for The Professional Practice of Internal Auditing*, ao longo da 37ª conferência internacional do organismo da AI, o IIA. Estes representavam as normas orientadoras para o exercício da função de AI, sendo revistas em 1981, reforçando assim as responsabilidades da atividade, em conformidade com as normas e o Código de Ética do instituto.

De acordo com as Normas Internacionais Para a Prática Profissional de Auditoria Interna (NIPAI) do IPAI a AI é:

«[u]ma função de avaliação independente, estabelecida numa organização, para examinar e avaliar as suas atividades, como um serviço à própria organização.»

Ao longo dos anos foram existindo diversas definições de AI, consequência da evolução da função.

Então, segundo o IIA, citado por Morais e Martins (2013:91), a AI é:

«[u]ma atividade independente, de garantia objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Ajudar a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria dos processos da gestão de risco, de controlo e *Governance*.»

2.1.2 A Importância e os Objetivos da Auditoria Interna

Devido aos grandes escândalos que ocorreram nos últimos anos, o papel da AI é abordado cada vez com mais frequência, sendo que através desta se podem detetar práticas menos eficientes.

A AI desempenha um papel fundamental numa organização, constituindo assim uma ferramenta de apoio à gestão, uma vez que auxilia os responsáveis nas tomadas de decisões, tornando desta maneira as informações mais credíveis.

O papel da AI é o reflexo das necessidades e expetativas da organização, para conseguir sobreviver em determinadas fases do seu desenvolvimento. Em Portugal a contratação ou implementação da AI não está relacionada com imposições estabelecidas nas leis, (em setores como o financeiro, é imposição regulamentar), mas deve-se essencialmente à vontade da própria gestão, que se depara com o fato de os benefícios extraídos através de um DAI, serem superiores aos custos a que ele, estão afetos.

A AI abrange o exame e a avaliação da adequação e eficiência do sistema de controlo interno (SCI) da organização e da qualidade de realização das tarefas que foram designadas aos serviços.

Conforme o anteriormente descrito, a AI tem com objetivo primordial dar apoio ao Órgão de Gestão, no sentido de se alcançar os objetivos definidos acrescentando valor à

organização. No entanto existem objetivos secundários a cumprir para que se atinga o objetivo principal, segundo Morais e Martins (2013:129), tais como:

- Avaliar o CI da entidade, a nível financeiro e operacional;
- Analisar os ativos da entidade considerando possível a sua incorreta utilização. Esta análise vai desde os registos na contabilidade até às operações, pretendendo comprovar a existência ou não de controlos que permitam minimizar riscos;
- Analisar a fiabilidade do sistema de informação da entidade, determinar a correta obtenção da informação utilizada nas operações;
- Considerar o cumprimento, por parte da estrutura organizacional, das políticas definidas pela Direção; e
- Analisar a racionalização dos critérios organizacionais, valorizando a possibilidade de melhor utilização e efetuando as recomendações oportunas.

Nesse sentido, as atividades de AI, devem ser planeadas e desenvolvidas, tendo em consideração as prioridades e as preocupações da gestão, em concordância com os objetivos e estratégias definidas para a organização.

De acordo com a normas 2110 – Governação, «[a] atividade de AI tem que avaliar e efetuar recomendações apropriadas de governação, no cumprimento dos cumprimentos dos seguintes objetivos:

- Promover a ética e valores apropriados no seio da organização;
- Assegurar a gestão do desempenho organizacional e sua responsabilização de forma eficaz;
- Transmitir de forma eficaz a informação sobre risco e controlo, às áreas apropriadas da organização; e
- Coordenar eficazmente as atividades de comunicação e informação ao Conselho, aos auditores externos e internos e aos gestores.»

2.1.3 Vantagens e Desvantagens da Auditoria Interna

A AI ocupa uma posição privilegiada no seio das organizações, pois pode visualizar toda a estrutura da entidade e demonstrar onde existe falta de comunicação, e ineficiências e propor ideias segundo ATTIE (1992) *apud* Ricardo Oliveira Avigo (2011), citado por Rodrigues (2013:14).

No que diz respeito às vantagens, Furtado (2009) *apud* Ricardo Oliveira Avigo (2011) apresenta como principais vantagens da AI, as seguintes:

- Fiscalizar a eficiência dos controlos internos;
- Assegurar uma maior correção dos registos contabilísticos;
- Dar opinião sobre a adequação das demonstrações financeiras;
- Dificultar desvios de ativos e pagamentos indevidos;
- Contribuir para a obtenção de melhores informações sobre a situação da entidade; e
- Apontar falhas na organização administrativa e nos controlos internos.

Como desvantagens, algumas podem ser apresentadas, como por exemplo, o risco de os funcionários de AI, estarem envolvidos na rotina do trabalho diário e verificarem/examinarem apenas o que lhes é pedido, outra pode ser a amizade que o auditor interno estabeleça com os restantes funcionários da organização, podendo gerar uma negligência nos controlos e no rigor das análises, podendo pôr em causa a independência que lhes é exigida.

2.1.4 Órgão que regula a profissão

A nível internacional, conforme mencionado no ponto anterior, o organismo que regula a profissão de AI, é o IIA, e este é responsável pela emissão das NIPAI de AI. Este organismo por sua vez também é responsável, pela credenciação a nível internacional dos auditores internos, sendo a principal certificação por parte deste organismo a de *Certified Internal Auditor* (CIA).

Este organismo tem diversas responsabilidades, tais como a aplicação do Código de Ética, através das normas de responsabilidade dos auditores internos. Tem também a seu cargo a divulgação de programas de formação continua e desenvolvimento de técnicas especializadas, para os profissionais que sejam certificados.

A nível nacional, o organismo internacional é representado pelo IPAI.

Este, de acordo com a informação do seu site, é uma associação profissional criada em Portugal em 17 de Fevereiro de 1992, sem fins lucrativos.

O IPAI é ainda membro da *European Confederation of Institutes of Internal Auditing*, que tem as mesmas responsabilidades da aplicação do Código de Ética e das normas de AI, do que o IIA, mas rege-se apenas a território europeu.

O IPAI tem como objetivos:

- Defesa dos interesses dos profissionais de Auditoria Interna;
- Promoção dos princípios éticos no desempenho da Auditoria Interna;
- Contribuição para a formação em conhecimentos, metodologias e práticas da Auditoria Interna atualizados, permitindo uma evolução permanente;
- Desenvolvimento da atividade associativa, por forma a estabelecer relações entre os membros;
- Organização de conferências e debates e estabelecimento duma biblioteca relativa a auditoria e matérias relacionadas.

2.1.5 *Internacional Professional Practices Framework (IPPF)*

Em Junho de 1999, o IIA, criou a estrutura conceptual do organismo, tendo como designação inicial de *Professional Practices Framework*, atualmente é designada de IPPF. Esta tem como objetivo fornecer orientações relacionadas com o trabalho de AI.

O IPPF é direcionado para auxiliar os profissionais e as partes interessadas, a prestarem um serviço de qualidade, na atividade de AI.

A estrutura conceptual do IIA pode dizer-se que está repartida em dois grupos: orientações obrigatórias e orientações fortemente recomendadas, que se apresentam estruturadas da seguinte forma:



Figura 2.1.1 Estrutura IPPF Fonte : <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/New-IPPF.aspx>

De uma forma sintetizada, apresenta-se de seguida a explicação de cada componente da estrutura conceptual do IIA.

Elementos		Definição
Orientações Obrigatórias	Definição de Auditoria Interna	A Definição de Auditoria Interna estabelece o principal objetivo, natureza e âmbito da auditoria interna
	Código de Ética	O Código de Ética estabelece os princípios e as expectativas que regem o comportamento dos indivíduos e das organizações na condução da auditoria interna. Descreve os requisitos mínimos de conduta e comportamento esperado, ao invés de atividades específicas.
	<i>Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Internas (Normas)</i>	<p>As <i>Normas</i> estão direcionadas para questões de princípios, e fornecem um enquadramento para o desempenho e promoção de auditoria interna. As <i>Normas</i> são requisitos obrigatórios, e consistem em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Declarações de requisitos básicos para a prática profissional de auditoria interna e para a avaliação da eficácia do seu desempenho, aplicáveis internacionalmente, a nível individual e da organização. • Interpretações que clarificam os termos ou os conceitos no âmbito das Declarações. <p>É necessário ter em consideração as declarações e as interpretações no seu conjunto, para um entendimento e aplicação corretos. As <i>Normas</i> utilizam termos aos quais foram dados os significados apropriados no Glossário.</p>
Orientações Fortemente Recomendadas	Tomadas de Posição	Os ‘ <i>Position Papers</i> ’ auxiliam uma gama diversificada de indivíduos, e não apenas os que se enquadram na profissão de auditoria interna, interessados em temas significativos de governação, risco ou controlo e em delinear as funções e responsabilidades de auditoria interna com eles respeitantes.

	Práticas Recomendadas (PR)	As Práticas Recomendadas assistem os auditores internos a utilizar a Definição de Auditoria Interna, o Código de Ética e as <i>Normas</i> e a promover boas práticas. As Práticas Recomendadas relacionam-se com abordagens, metodologias e considerações, mas não detalham processos e procedimentos. Incluem práticas relacionadas com questões específicas de natureza geográfica ou sectorial, tipos de compromissos específicos e questões legais ou regulamentares.
	Guias Práticos	Os Guias Práticos proporcionam uma orientação detalhada para a condução das atividades de auditoria interna. Incluem processos detalhados e procedimentos, tais como ferramentas e técnicas, programas e abordagens passo-a-passo, incluindo exemplos explicativos.

Tabela 2.1 Estrutura Detalhada do IPPF Fonte Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna (2009:7)

A conformidade com os conceitos enunciados nas orientações obrigatórias é essencial para o cumprimento das responsabilidades dos auditores internos. As orientações obrigatórias são aplicáveis quer a auditores internos, quer às entidades que fornecem serviços de AI.

As orientações fortemente recomendadas foram desenvolvidas por uma comissão técnica do IIA e não são de carácter obrigatório. Foram concebidas para fornecer uma gama variada de soluções aplicáveis que preencham os requisitos previstos nas orientações do IIA.

2.1.5.1 Código de Ética

O Código de Ética do IIA, foi adotado pela primeira vez em Dezembro de 1968.

Este tem como objetivo, promover uma cultura ética na profissão de AI, uma vez que a profissão é baseada na fiabilidade da governação, gestão de risco e controlo.

Conforme citado por Morais e Martins (2013:52), o código ultrapassa a mera definição de AI, para incluir dois componentes essenciais:

- Princípios relevantes para a profissão e prática de auditoria interna;

- Normas de conduta que regem o comportamento que se espera dos auditores internos.

O código é aplicável a todos os que prestam serviços de AI, conforme descrito no **ponto 2.1.5**. No caso de existência de incumprimento, por parte dos membros no IIA, sejam estes certificados ou não, este será avaliado e sancionado conforme os estatutos do organismo.

O código divide-se em dois grupos, o primeiro relacionado com os princípios básicos, e o segundo com as regras de conduta que levam ao cumprimento dos princípios.

Então, segundo o IPAI através do Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna, os profissionais que desenvolvam atividade de AI, devem aplicar e respeitar os princípios seguintes:

1. Integridade

A integridade dos auditores internos gera confiança e por conseguinte, proporciona o fundamento para confiar no seu julgamento;

2. Objetividade

Os auditores internos fazem uma avaliação equilibrada de todas as circunstâncias relevantes e os seus julgamentos não são influenciados por interesses particulares e opiniões alheias;

3. Confidencialidade

Os auditores internos respeitam o valor e a propriedade da informação que recebem e não divulgam a informação sem a devida autorização;

4. Competência

Os auditores internos aplicam os conhecimentos, técnicas e experiência necessárias no desempenho dos serviços de auditoria interna.

Para cada um dos princípios acima descritos, existem regras de conduta previstas no código de ética que os profissionais devem seguir segundo o IPAI (2009:12):

1. Integridade

- 1.1. Deverão executar o seu trabalho com honestidade, diligência e responsabilidade.

- 1.2. Deverão respeitar as leis e divulgar o que se espera seja feito ao abrigo das leis e da profissão.
- 1.3. Não deverão, em consciência, participar em atividades ilegais, ou em atos que desacreditem a profissão de AI ou a organização.
- 1.4. Deverão respeitar e contribuir para os objetivos legítimos e éticos da organização.

2. Objetividade

- 2.1. Não deverão participar em qualquer atividade ou manter uma relação que prejudique ou que se presume que possa prejudicar o seu julgamento imparcial. A participação inclui atividade ou relações tais que possam estar em conflito com os interesses da organização.
- 2.2. Não deverão aceitar nada que possa prejudicar ou que se presume possa prejudicar o seu julgamento profissional.
- 2.3. Divulgarão todos os fatos materiais de que tenham com conhecimento, os quais, a não serem divulgados, possam distorcer a informação das atividades em análise.

3. Confidencialidade

- 3.1. Deverão ser prudentes na utilização e proteção da informação obtida no desempenho das suas atividades.
- 3.2. Não deverão utilizar a informação para qualquer benefício próprio ou que de outra maneira estaria em desacordo com as leis ou em detrimento dos objetivos legítimos e éticos da organização.

4. Competência

- 4.1. Aceitarão apenas serviços para os quais disponham do necessário conhecimento, proficiência e experiência.
- 4.2. Desempenharão os serviços de auditoria interna de acordo com as *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna*.
- 4.3. Deverão continuamente aperfeiçoar a sua proficiência e a eficiência e a qualidade dos seus serviços.

2.1.5.2 Normas Internacionais Para a Prática Profissional da Auditoria Interna (NIPAI)

As NIPAI, sofreram alterações em Outubro de 2008, sendo posteriormente revistas em Outubro de 2012. Foram revistas novamente em 2015 e com entrada em vigor em 2017. O desenvolvimento e emissão de normas é um processo contínuo, sujeito a discussão a nível internacional antes da sua publicação por parte do IIA.

As NIPAI, têm como objetivo, segundo o IIA:

- Delinear princípios básicos que representem a prática de auditoria interna, tal como ela deverá ser;
- Proporcionar um enquadramento para o desempenho e promoção de um vasto conjunto de atividades de auditoria interna que permitam acrescentar valor;
- Estabelecer uma base para avaliar o desempenho de auditoria interna; e
- Promover a melhoria dos processos e operações das organizações.

A AI é exercida em ambientes a nível legal e cultural, diversos, no seio das organizações. Apesar de tais diferenças poderem afetar a prática de AI em cada organização, a conformidade com as NIPAI, é essencial para fazer face às responsabilidades dos auditores internos e da profissão.

No caso de existirem conflitos entre as leis / regulamentos e as normas de AI, deverá ser abandonado o conteúdo da norma que está em conflito e respeitar o restante conteúdo da mesma.

Estas normas são de carácter obrigatório e consistem em declarações de requisitos básicos para a prática profissional de AI e para avaliar a eficácia do seu desempenho, de aplicação a nível internacional. Existem ainda interpretações que elucidam termos ou conceitos dentro das mesmas.

As NIPAI, reagrupam-se em duas categorias:

- **Normas de Atributos – série 1000**, estão relacionadas com as características das organizações e dos indivíduos que desenvolvam atividades de AI.
- **Normas de Desempenho - série 2000**, descrevem a natureza das atividades de AI e proporcionam critérios que permitem avaliar a qualidade do seu desempenho;

Existem também as **Normas de Implementação**, que são de carácter explicativo e são aplicadas às normas anteriores na execução de trabalhos específicos, como Auditoria ou Consultoria¹ como o exemplo de investigação de fraude, projeto de autoavaliação do controlo e auditoria de conformidade.

Os serviços de auditoria, envolvem a avaliação objetiva por parte dos auditores internos da evidência necessária para fornecerem uma opinião ou conclusões independentes relativas, a uma entidade, operação, função, processo, ou outra matéria. Os serviços de consultoria, são por natureza consultivos, e são normalmente executados conforme solicitação específica do cliente.

As NIPAI utilizam termos específicos, tais como, “deve” para especificar um requisito incondicional, “deveria” quando se espera uma conformidade, com a exceção se utilizar o juízo profissional e as circunstâncias justifiquem um afastamento e termos com significados específicos que se encontram detalhados no Glossário.

2.1.6 Processo de Auditoria Interna

No que diz respeito ao processo de AI, há que ter em consideração que existe sempre um determinado risco associado. Como qualquer ativo ou passivo pode ser alvo de auditoria, qualquer processo ou atividade está sujeita a riscos.

Embora, segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* a responsabilidade da gestão de risco numa entidade cabe à administração e a avaliação desta gestão seja feita pela atividade de AI, os auditores internos, no seu papel, podem ajudar as organizações, a identificar, avaliar e implementar metodologias de gestão de risco e recomendar controlos orientados para os riscos identificados².

Segundo David MCNamee citado por Morais e Martins (2013:130), risco é a quantificação da incerteza. Dentro das organizações, podem existir riscos que não sejam controláveis, porque apesar de existirem controlos, existem riscos, que não estão ao alcance de controlo da organização.

¹ Retirado do Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna do IPAI

² Morais e Martins (2013:131)

A gestão de risco deve estar alinhada com os objetivos de CI e de acordo com as NIPAI, especificamente a 2120.A1, a eficiência e eficácia dos controlos como resposta ao risco, deve ser avaliada. De acordo com a norma mencionada, os objetivos são:

- Concretização dos objetivos da entidade;
- Confiança e Integridade da informação financeira e operacional;
- Eficiência e eficácia das operações e programas;
- Salvaguarda de Ativos; e
- Cumprimento das leis, regulamentos, políticas, procedimentos e contratos.

Segundo a interpretação PR 2120, determinar se os processos de gestão de risco são eficazes é um julgamento que resulta da avaliação do auditor interno, quanto a se:

- Os objetivos da organização têm suporte e estão em conformidade com a missão da organização;
- Os riscos significativos são identificados e avaliados;
- As respostas apropriadas aos riscos são selecionadas de forma a alinhar os riscos com o apetite de risco³ da organização; e
- As informações sobre riscos relevantes são identificadas e comunicadas de forma oportuna através da organização, permitindo que colaboradores e administração cumpram as suas responsabilidades.

A mesma norma salienta ainda que é da competência da atividade de AI auxiliar o Órgão de Gestão e a organização, na identificação e avaliação das exposições significativas ao risco, contribuindo assim, para a melhoria dos sistemas de gestão de risco e controlo.

No momento em que é planeada uma auditoria, os auditores internos fazem uma avaliação do risco, não se focando apenas no tipo de risco, mas também no risco presente, avaliando os que estão associados às diversas atividades da organização.

É com base nesta avaliação que são determinadas as prioridades das áreas ou processos a auditar e é elaborado um plano de ação anual, ou seja, quais as auditorias a realizar e em que área/departamento.

³ O COSO define apetite de risco como a quantidade total de risco a que uma empresa ou outra organização está disposta a aceitar para alcançar a sua missão (ou visão).

Desta forma, é necessário que cada equipa de AI, compreenda e avalie os controlos internos existentes em cada área a ser auditada, com o objetivo de medir a falha existente e ter uma confiança razoável, de modo a limitar os procedimentos no âmbito do trabalho de AI.

Conforme a figura abaixo mostra, é necessário num processo de auditoria, planejar, identificar, examinar, verificar, confirmar, interpretar, valorizar, refletir, opinar, recomendar, acompanhar e avaliar.

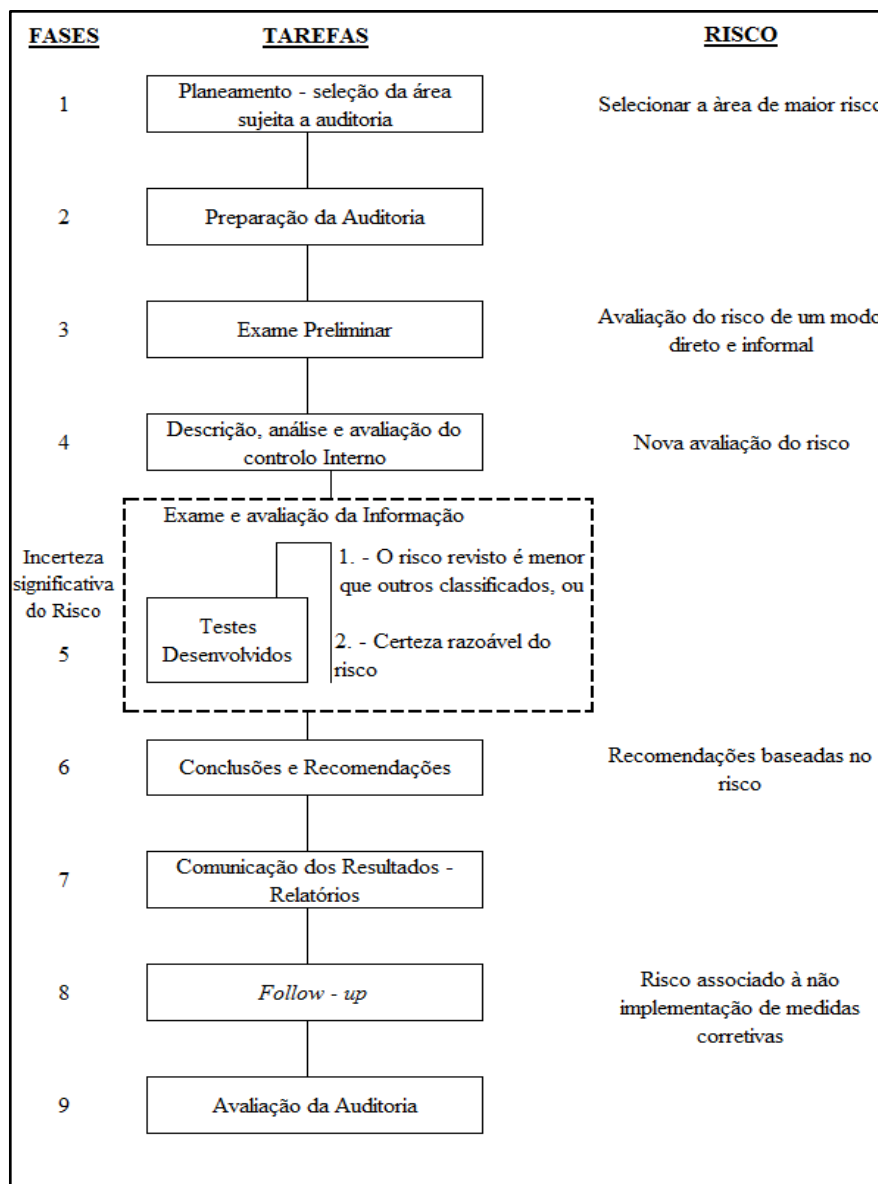


Figura 2.1.2 Fases do Processo Auditoria Fonte Morais e Martins (2013:143)

Explicando de forma sucinta cada fase prende-se com:

1. **Planeamento** – definir quais as primeiras áreas ou operações a auditar, para rendibilizar os processos, determinar qual o nível de testes a efetuar e identificar os recursos necessários e adequados à realização da AI.

Por sua vez é necessário elaborar planos anuais, com o objetivo de realizar os testes adequados e de forma eficiente.

2. **Preparação da auditoria** – desenvolver programas de trabalho⁴, baseados nas normas e políticas da organização e nas NIPAI. Estes servem de orientação para a execução do trabalho. Antes de se executar qualquer trabalho de AI⁵, deve na medida do possível e do desejável ser comunicado à área que vai ser alvo de auditoria, o momento em que o trabalho vai se efetuado.

3. **Exame preliminar** – conhecer a organização a auditar, por vezes implica deslocações, no caso, por exemplo, da empresa ter mais do que um local, delegação em Lisboa e no Porto. Tal implica que também se efetue recolha documental, observações e reuniões, que permitam ao auditor obter a descrição preliminar do sistema, atividade ou processo, de acordo com o trabalho a realizar. A primeira reunião deve ser sempre feita com o responsável da área a auditar e no local a auditar com o objetivo de poder realizar o esboço do trabalho a efetuar.

4. **Descrição, análise e avaliação do SCI** – com o objetivo de mitigar o risco, é necessário que se façam análises detalhadas aos procedimentos e controlos da entidade. Para obter este tipo de informação, a forma mais fácil é efetuar indagações, observações e leituras dos manuais de CI.

5. **Exame e avaliação da informação** – nesta fase são feitos os testes, para que o auditor interno possa elaborar uma revisão detalhada às operações da entidade, com o objetivo de recolher informação, para a construção do relatório final. É necessário

⁴ É um plano detalhado, onde se apresenta as práticas comuns de Auditoria e da avaliação prévia do CI e da gestão de risco, segundo Morais e Martins (2013:145)

⁵ A **atividade AI**, deverá conter, entre outros: descrição do sistema, processos e atividades, os riscos e controlos; determinação do alcance do trabalho a efetuar, papéis de trabalho.

O Manual de Auditoria Interna segundo Pinheiro (2014: 61), serve para definir, aos auditores internos, a forma de desenvolver as ações de auditoria, com vista à coordenação dos recursos, à definição de princípios orientadores, o modo de relacionamento na auditoria, e deve incluir a missão, estratégia no seio da empresa, tendo em conta o aumento de eficiência da empresa.

avaliar a informação recolhida com as indicações fornecidas pelas pessoas que integram a área auditada.

6. **Conclusões e recomendações** – Após a avaliação da informação recolhida, o auditor retira conclusões sobre os procedimentos implementados, e apresenta recomendações, caso sejam necessárias. Normalmente após apresentação das recomendações aos responsáveis da área auditada, ao Órgão de Gestão e se este as aceitar, o auditor interno, pode por sua vez estabelecer prazos para a implementação das mesmas.
7. **Comunicação de resultados** – Feita de forma formal, através de relatório⁶. Este é um dos documentos de maior relevância para o auditor interno, uma vez que é o seu meio para comunicar as conclusões do seu trabalho aos diferentes destinatários. O auditor interno não deve publicar nada, sem que antes tenha analisado com os auditados o documento na forma de minuta.
8. **Follow-up** – Fase onde se avalia se as recomendações dadas, estão a ser colocadas em prática e se as mesmas estão a ser aplicadas de forma eficiente e se são eficazes.
9. **Avaliação da auditoria** – Esta é feita geralmente após a auditoria e numa reunião da equipa de auditoria e ajuda a manter um controlo de qualidade eficaz, acrescentando valor à atividade.

2.1.7 O Risco no processo de auditoria interna

Um auditor interno, antes de fazer o planeamento do seu trabalho, deve primeiramente realizar uma avaliação ao risco da organização, por forma a dar prioridade às áreas que apresentam em maior grau.

O auditor deve questionar-se no que diz respeito a duas componentes que são parte integrante na avaliação de riscos:

- Quanto representa a perda potencial?
- Qual é a probabilidade da perda acontecer?

O nível de risco é uma combinação destes dois fatores.

⁶ Segundo Morais e Martins (2013:161) o relatório deve preencher os seguintes requisitos, construtivo, preciso, completo, objetivo, conciso, oportuno e claro.

A Norma de Implementação 1220.A-3 refere que os auditores internos devem estar despertos para os riscos que são considerados significativos, que podem afetar os objetivos, as operações ou os recursos de uma organização.

A avaliação do risco passa por reunir com os responsáveis das áreas e no decorrer da conversa, o responsável pode nomear outros riscos, para além dos identificados pelo auditor. Após esta avaliação é aconselhável que estes sejam qualificados em estratégicos e operacionais.

A metodologia de ERM, usada na gestão do risco, é reconhecida, quer pelo COSO, quer pelo IIA.

Este modelo, de acordo com o COSO (2007:4) é:

«[u]m processo conduzido numa organização pelo conselho de administração, responsáveis e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.»

O IIA⁷, destaca alguns benefícios deste modelo, uma vez que este pode dar um grande contributo para que uma organização consiga alcançar os seus objetivos. São estes:

- ✓ Maior probabilidade alcance dos objetivos;
- ✓ Reporte consolidado de diferentes riscos no nível do conselho;
- ✓ Melhoria na compreensão dos riscos e os seus possíveis impactos;
- ✓ Identificação e partilha dos riscos que percorrem o negócio;
- ✓ Maior foco da administração em questões que, realmente são de carácter importante;
- ✓ Menos sobressaltos;
- ✓ Maior foco interno para se fazer as coisas certas da forma correta;
- ✓ Aumento da probabilidade de iniciativas de mudança terem sucesso;
- ✓ Capacidade de assumir riscos elevados, para maiores recompensas; e

⁷ Papel da Auditoria Interna no Gerenciamento de Riscos Corporativos

- ✓ Processos de aceitação de risco e de tomada de decisão, melhor informados.

2.1.8 Auditoria Interna e o *Compliance*

As organizações têm necessidades diferentes. Com o aumento da regulamentação, quer a nível nacional, quer a nível internacional, as organizações estão sujeitas a um maior risco.

As organizações têm o dever de cumprir com todas as leis e regulamentos que lhe são aplicáveis, nas diversas áreas da sua atividade. De acordo com Moraes e Martins (2013:113) «[a]s normas são mais restritas de diferente forma em diferentes países e a regulamentação a nível mundial é distinta em cada país, às vezes até contraditória. É um grande desafio sobretudo para as empresas multinacionais, tendo levado à criação de uma estrutura de *Compliance*, transversal a toda a organização».

O departamento de *Compliance* reporta diretamente ao Órgão de Gestão. A função das pessoas que desempenham o papel de *Compliance* deve ser definida de forma clara na descrição da função e deve incluir as atividades a serem realizadas.

Para o êxito de um *Compliance* Global, existem diversas estratégias, conforme expresso por Moraes e Martins (2013:113). São estas:

- ✓ Cooperar com organismos reguladores locais;
- ✓ Informar os reguladores sobre o negócio local e global;
- ✓ Conhecer profundamente o negócio a nível local, incluindo os pontos fracos;
- ✓ Avaliar se existe um adequado equilíbrio entre políticas globais e procedimentos locais de *Compliance*;
- ✓ Avaliar a eficácia e eficiência das funções de *Compliance* a nível local e comparar com as melhores práticas globais;
- ✓ Integrar nos processos-chave de negócio e consciencialização e responsabilidade sobre o *Compliance*;
- ✓ Implementar uma boa comunicação; e
- ✓ Conhecer a concorrência.

No fundo a missão de *Compliance* prende-se com o assegurar o funcionamento do SCI com vista à minimização dos riscos existentes e moldar a cultura de controlo da organização para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes.

O Órgão de Gestão deve promover a existência de uma função de *Compliance* devidamente organizada. O *Compliance* e a AI estão diretamente relacionados, uma vez que na maioria dos casos o risco do primeiro é supervisionado pela atividade de AI. Contudo para que isto aconteça é necessário que o auditor interno tenha conhecimento das atividades desenvolvidas por aquele, para que a função de AI possa reter informações relevantes sobre a identificação e avaliação dos controlos e riscos existentes na organização.

Segundo Morais e Martins (2013:117), «[e]nquanto a auditoria interna efetua os seus trabalhos de forma aleatória e temporal, por meio de amostragens, a fim de certificar o cumprimento das normas e processos instituídos pela Gestão, o *Compliance* executa as suas atividades de forma **rotineira e permanente** (...) », uma vez que esta é responsável por assegurar que a organização está a respeitar as regras aplicáveis à sua área de negócio.

Posto isto, os auditores internos devem avaliar, se:

- ✓ Os programas de *Compliance*, se adequam às organizações, por forma a ajudá-las a prevenir e detetar incumprimentos;
- ✓ A organização definiu procedimentos de *Compliance* capazes de minimizar os comportamentos de carácter ilícito;
- ✓ Foi atribuída responsabilidade específica a alguém, de supervisionar o *Compliance*, com as regulamentações existentes;
- ✓ Não foi delegada responsabilidade a pessoas que podem cometer atos ilícitos;
- ✓ Existe uma comunicação eficaz dos procedimentos;
- ✓ A organização realizou as ações necessárias para que as normas sejam cumpridas, utilizando sistemas de vigilância e auditoria previamente concebidos;
- ✓ As normas são aplicadas de forma sólida; e
- ✓ A organização responde adequadamente às infrações detetadas, a fim de evitar a repetição das mesmas.

2.2 O Auditor Interno

2.2.1 Conceito

O auditor interno segue uma metodologia baseada em conceitos do CI, que tiveram origem no COSO. No entanto a entidade internacional que tem maior importância para o auditor interno é o IIA e é esta que define os princípios de conduta da atividade de AI.

A função do auditor interno tem vindo a acompanhar as alterações na sociedade, que tem vindo a apresentar uma maior preocupação com a questão do controlo e qualidade dos seus serviços. Esta reflete as necessidades e expectativas da organização em geral.

A atividade de AI permite a um auditor interno avaliar e fazer recomendações de melhoria dos procedimentos e métodos utilizados, indo ao encontro do objetivo da AI, ou seja, conseguir que se verifique uma melhoria na eficiência e acrescentar valor na organização.

De acordo com informação no site do IIA, os auditores internos podem ser considerados exploradores, analistas, solucionadores de problemas, repórteres e pessoas de confiança. Estes devem ser objetivos e apresentar um vasto conhecimento e capacidades para a organização. Devem possuir conhecimentos em diversas áreas, por exemplo, em finanças, na área operacional e em informática.

Hoje em dia os auditores internos são conhecidos pelas suas capacidades a nível de pensamentos e de comunicação de forma crítica.

Estes fornecem informação de natureza objetiva, bem como conselhos para todos os níveis de gestão e delineiam a estratégia para a melhoria contínua, apresentando recomendações.

O auditor interno, deve-se reger pelo Código de Ética aceite internacionalmente e pelas NIPAI.

Para afirmar as suas competências e profissionalismo, alguns profissionais optam pela obtenção de certificações profissionais reconhecidas a nível mundial como a CIA ou *Certification in Risk Management Assurance*.

2.2.2 A sua importância, competências e responsabilidades/funções

Conforme mencionado anteriormente, o auditor interno, contribui de forma significativa para a redução dos riscos associados à atividade de gestão das organizações.

Este constitui um suporte para a administração, no que diz respeito à gestão de risco, com o intuito de dar resposta às responsabilidades básicas da mesma.

As competências do profissional de AI são um fator importante no sucesso da atividade de AI, para o desempenho das suas tarefas.

De acordo com o *The IIA Global Internal Audit Competency Framework (The Framework)*, existe um conjunto de competências necessárias ao auditor interno, por forma a corresponder às exigências do IPPF, concentrando-se em dez competências essenciais:

- I.** Promover e aplicar a ética profissional
- II.** Desenvolver e gerir o processo de auditoria interna
- III.** Aplicar a IPPF
- IV.** Aplicar um entendimento sobre o governo das sociedades, riscos e controlos
- V.** Conhecer o negócio
- VI.** Comunicar com impacto
- VII.** Persuadir e motivar os outros através da colaboração e cooperação
- VIII.** Pensar criticamente
- IX.** Compromisso e responsabilização
- X.** Melhoria e inovação

A independência destes profissionais é fundamental para a credibilidade do seu trabalho e para veracidade do seu julgamento profissional.

Os auditores internos, que se regem na totalidade pelo Código de Ética⁸, podem minimizar as perdas que uma organização possa vir a ter e proteger a sua reputação no mercado, identificando áreas operacionais menos eficientes, gastos desnecessários, fraude e casos em que não existe conformidade com as leis e regulamentos⁹.

⁸ Código de Ética do IIA

⁹ Tradução livre do “All in a Day’s Work” do IIA, Step 14, pág.2.

De acordo com o IIA, dependendo da dimensão, estrutura e recursos da função de AI numa organização, os auditores internos realizam as seguintes tarefas:

- **Avaliar riscos** – É o trabalho do auditor interno avaliar a importância de riscos da organização e da eficácia da gestão dos mesmos e comunicar ao Órgão de Gestão, e com base no riscos detetados, apresentar recomendações para melhorar a gestão dos mesmos;
- **Avaliar Controlos** – Os auditores internos avaliam a eficiência e eficácia do CI e fornecem à administração garantia de que os controlos existentes são suficientes, para fazer face aos riscos a que a organização está sujeita;
- **Dar novas ideias e conselhos** – Os auditores internos, pela sua experiência e por terem uma perspetiva ampla da organização, serão candidatos ideais para serviços de consultoria, por exemplo, num projeto, para garantir que os riscos são considerados e os controlos são construídos num processo, por exemplo de fusão e aquisição. Os auditores internos podem oferecer uma visão sobre os riscos estratégicos, embora a responsabilidade final seja da administração;
- **Certificar-se da Precisão** - Assegurar que as Demonstrações Financeiras correspondem à verdade, examinando a fiabilidade e a integridade das informações financeiras e operacionais;
- **Melhorar as Operações** – Com uma compreensão sólida dos objetivos estratégicos de uma organização, os auditores internos examinam a parte operacional, por forma a determinar se estes são eficientes e eficazes;
- **Promover a Ética** – Os auditores internos regem-se por um código de ética, que defende determinados princípios e estão sempre alerta de conduta imprópria;
- **Rever Processos e Procedimentos** – Os auditores internos analisam e avaliam se os processos existentes estão bem construídos para a ajudar a organização no alcance dos seus objetivos;
- **Monitorizar o Compliance** – Os auditores internos avaliam a conformidade da organização com as leis e regulamentos, para garantir que a gestão aborda estes requisitos de forma adequada. Estes também dão indicações de quais os impactos caso se descobrisse que a organização não está em conformidade e informar a administração e conselho de *Compliance*;

- **Assegurar a Salvaguarda de Ativos** – Os auditores internos avaliam os procedimentos usados para proteger os ativos de roubo, incêndio, atividades ilegais, ou outro tipo de perda. Estes apresentam as deficiências e fazem recomendações, para uma maior proteção dos ativos;
- **Investigar Fraudes** - Dado que a fraude pode afetar qualquer nível de uma organização, é importante que o conselho de administração conceda à AI o acesso a todos os registos e autoridade para realizar auditorias e investigar possíveis comportamentos fraudulentos; e
- **Comunicar os resultados** – Após uma auditoria, os auditores internos reportam os resultados e fazem recomendações de ações apropriadas a cada eixo de melhoria identificado.

2.2.3 A Certificação necessária

Um auditor interno deve manter a sua qualificação técnica, atualizando-se quanto ao avanço de normas, procedimentos e técnicas de auditoria.

No que concerne à atividade de AI, existem certificações específicas a serem obtidas pelos profissionais desta área.

Sendo o IIA a entidade que a nível internacional é responsável pela promoção e divulgação das melhores práticas de AI, é também esta instituição que possibilita a obtenção de certificações e qualificações, reconhecidas igualmente a nível internacional, que qualificam o grau de conhecimento das práticas profissionais recomendadas pelo instituto para a execução da atividade de AI.

A obtenção destas certificações traduz-se numa mais-valia para o profissional de onde se destacam as seguintes vantagens:

- Demonstra conhecimento e competência profissional a um nível internacionalmente reconhecido;
- Permite verificar o grau de experiência e proficiência profissional em temas específicos;
- Assegura maior uniformidade na forma de atuação quando em equipas, principalmente internacionais;
- Valoriza o profissional perante a Administração e o mercado.

A PR 1230-1, encoraja os auditores internos a obterem o certificado profissional, como forma para certificar as suas competências.

Atualmente o IIA, conforme consulta no site, oferece os programas de certificação abaixo apresentados:



Figura 2.2.1 Certificações IIA Fonte: IIA

Importa salientar que cada uma destas certificações possui requisitos específicos de elegibilidade que o candidato deverá cumprir antes de se submeter a exame. De uma forma genérica, o candidato deverá possuir habilitações ao nível do ensino superior, ser referenciado/recomendado por outro profissional que já seja certificado e demonstrar experiência profissional nas matérias a que se propõe a certificação.

CIA - Certified Internal Auditor

Tendo sido iniciada em 1973 e sendo considerada a certificação mais completa do IIA, a CIA apresenta-se como uma referência *standard* pela qual os profissionais de AI demonstram a sua competência e profissionalismo através de um conhecimento abrangente dos riscos do negócio, da atividade desenvolvida e sobre o respetivo CI.

Possuir esta certificação significa ter uma visão profissional reforçada e uma compreensão das NIPAI do IIA.

CCSA - Certificação em *Control Self-Assessment*

Trata-se de um programa de certificação que atesta conhecimentos sobre os fundamentos da autoavaliação do ambiente de controlo, CI, riscos e objetivos do negócio. Os candidatos a este tipo de certificação devem pelo menos ter 2 anos pós licenciatura e 5 anos de experiência comprovada em AI ou 7 anos de experiência comprovada em AI.

CRMA - *Certification in Risk Management Assurance*

É um programa de certificação que atesta os conhecimentos do profissional na avaliação do processo de gestão de riscos para identificar, avaliar e reportar internamente as oportunidades e ameaças que afetam a concretização dos objetivos da organização.

Para obter esta certificação é necessário obter supletivamente aprovação no 1º exame da certificação CIA e pelo menos ter 2 anos pós licenciatura e 5 anos de experiência comprovada em AI ou 7 anos de experiência comprovada em AI.

CGAP – Certificação em Auditoria Governamental Profissional

É uma certificação especializada em validar os conhecimentos em auditoria interna no setor público. Para esta certificação é necessário que o candidato preencha os mesmos requisitos do CCSA.

CFSA - *Certified Financial Services Auditor*

É um processo de certificação que avalia o conhecimento individual e a proficiência em princípios e práticas de auditoria nos serviços financeiros (sectores bancário, segurador e mercado de valores). Para esta certificação é necessário que o candidato preencha os mesmos requisitos do CCSA.

Atualmente, o IIA adotou mais uma qualificação designada por **QIAL - *Qualification in Internal Audit Leadership***. Esta qualificação está relacionada com o fato de hoje o crescimento e a mudança na área de AI exigir um novo tipo de líder, alguém que conduz uma equipa de auditoria de alto desempenho ao entregar valor, abordando de forma consistente as partes interessadas, os riscos e as expetativas de mercado.

2.3 Constituição de um Departamento de Auditoria Interna

2.3.1 Auditoria Interna através de Departamento de Auditoria Interna vs *Outsourcing* – Vantagens e Desvantagens

No momento da implementação da atividade de AI numa organização, a pergunta que se impõe é “Quem ou que recursos devem ser usados para prestar os serviços de AI?”, uma vez que existem diversas alternativas, seja de forma interna ou externa. Por vezes a preocupação de algumas organizações é o equilíbrio entre os recursos internos e externos.

É necessário pensar no que é apropriado relativamente à quantidade de recursos externos, uma vez que não é possível responder à questão colocada inicialmente, sem antes se compreender a dimensão, natureza e a complexidade da organização onde vão ser prestados os serviços de AI.

Na avaliação de alternativas de *outsourcing* é necessário ter em conta algumas considerações de acordo com o IIA¹⁰, tais como:

✓ Recursos Disponíveis

Em algumas situações os recursos para atividade AI podem ser escassos ou não disponíveis. Se selecionada como alternativa temporária ou solução permanente, o *outsourcing*, pode ser necessário para captar auditores internos competentes.

✓ Dimensão da Organização

As organizações, sejam elas de grande ou pequena dimensão, podem precisar de recorrer ao *outsourcing*, por exemplo por falta de pessoal temporário e pessoal suplementar no cumprimento de prazos apertados. Por outro motivo, as pequenas organizações podem achar necessário explorar esta alternativa, devido à incapacidade para contratar de forma permanente auditores internos.

¹⁰ IIA Position Paper – The Role Of Internal Auditing in Resourcing the Internal Audit Activity

✓ **Tipos de alternativas de *Outsourcing***

<i>Outsourcing Total</i>	A totalidade dos serviços de AI são realizados através de recursos externos.
<i>Outsourcing Parcial</i>	Os serviços de AI não são prestados na totalidade por recursos externos.
<i>Co-sourcing</i>	Os recursos externos participam, em conjunto com os recursos internos, em determinados compromissos.
Subcontratação	Utilizado para um compromisso específico ou parte de algum envolvimento é realizado por uma entidade externa, normalmente para um período específico. A gestão e a supervisão do trabalho são feitas normalmente pelos auditores internos da entidade.

Tabela 2.3.1: Tipos de *outsourcing*. Fonte: Elaboração Própria

✓ **Lei, Estatutos ou Regulamentação**

A atividade de AI não deve ser entregue à empresa de auditoria externa que audita as demonstrações financeiras. Se não fosse, assim a independência seria prejudicada.

É necessário que os contratos de *outsourcing* sejam analisados a fim de avaliar as considerações legais.

✓ **Contratos e *Engagement Letters*, para contratos de *Outsourcing***

Deve dar-se atenção ao conteúdo dos contratos e *Engagement Letters* para contratos de *outsourcing*. Entregas tais como papéis de trabalho, relatórios, recomendações, conclusões, devem ser consideradas. Deve ser considerado para além do anterior, os prazos, o progresso de relatórios e acesso ao pessoal envolvido para discussão dos resultados. A propriedade dos papéis de trabalho e utilização de resultados deve ser abordada neste tipo de contratos.

✓ **Política para Compromissos de *Outsourcing***

Por vezes as organizações podem achar que é benéfico adotar uma política certa na constituição de contratos de *outsourcing*. A documentação e aprovação de

requisitos podem ser orientadas por forma a facilitar os preparativos para serviços de *outsourcing*.

✓ **Orientações do IIA**

As organizações devem seguir as orientações do IIA, tais como a PR 1210.A1-1¹¹, quando a obtenção de serviços externos para apoiar ou complementar a atividade de AI.

No entanto, mesmo tendo em consideração todos os pontos anteriores, recorrer ao *outsourcing*, para desenvolver a atividade de AI, apresenta sempre vantagens e desvantagens.

Para o IIA, conforme expresso no *Position Paper- The Role Of Internal Auditing in Resourcing the Internal Audit Activity*, uma análise das vantagens e desvantagens deve ser preparada. A extensão e a formalidade da análise e posterior comunicação devem ser compatíveis com o grau ou extensão dos compromissos de *outsourcing*. Deverão ser considerados na análise:

- ✓ Independência dos prestadores de serviços externos;
- ✓ Fidelidade dos recursos internos versus recursos externos;
- ✓ Padrões profissionais seguidos pelo prestador de serviços externo;
- ✓ Qualificações do prestador de serviços;
- ✓ *Staffing* - formação, volume de negócios, a rotação de pessoal e a gestão;
- ✓ Flexibilidade em recursos de pessoal para atender às necessidades do compromisso ou pedidos especiais;
- ✓ Disponibilidade de recursos;
- ✓ Retenção do conhecimento institucional para futuras missões;
- ✓ Acesso a melhores práticas ou discernimento para abordagens alternativas;
- ✓ Cultura da organização - recetividade aos prestadores de serviços externos;

¹¹ Esta norma indica que um fornecedor de serviços externos é uma pessoa singular ou empresa, independente da organização, o qual possui um conhecimento especializado, aptidão, e experiência numa disciplina particular. Os fornecedores de serviços externos incluem atuários, contabilistas, avaliadores, peritos em cultura ou idiomas, especialistas de ambiente, investigadores de fraude, advogados, engenheiros, geólogos, especialistas em seguros, técnicos de estatística, especialistas em tecnologia da informação, os auditores externos da organização e outras organizações de auditoria. Um fornecedor de serviços externos poderá ser contratado pelo Conselho, gestores superiores, ou pelo responsável pela auditoria

- ✓ *Insights* sobre a organização do prestador de serviços externo;
- ✓ Cobertura de locais remotos;
- ✓ Coordenação com o pessoal da organização responsável pela AI;
- ✓ Coordenação com auditores externos;
- ✓ Uso de auditoria interna como um campo de formação, para promoções internas;
- ✓ Retenção, acesso e posse de documentos de trabalho;
- ✓ Aquisição e disponibilidade de competências especializadas; e
- ✓ Custos.

No que diz respeito às vantagens que a prática do *outsourcing* de algumas ou todas as funções de AI, pode proporcionar sobre a manutenção da atividade de AI, apresentam-se as seguintes:

- Revisão de AI independente, o que permite um controlo dos custos com a mesma, bem como uma avaliação imparcial sobre as operações da organização. Isto leva a que novas ideias sejam comunicadas para melhorar a eficiência e a eficácia das operações, melhorando os controlos e reduzindo o risco;
- Os consultores independentes, muitas vezes especializam-se em determinadas áreas para obter um conhecimento mais profundo da indústria, usando a experiência para suportar a função de AI dentro de uma organização, independentemente da maturidade ou experiência da organização. Estes consultores estão despertos a outras questões, que um individuo da organização pode não estar a par. Sendo assim, os consultores podem oferecer orientações em todas as áreas por forma a ajudar na mitigação dos riscos e possíveis impactos negativos que destes possam advir;
- A função de AI independente, muitas vezes, resulta no desenvolvimento de *benchmarks*, que a administração e os funcionários podem usar como padrão para avaliar o desempenho;
- Existe um elemento de independência adicionado à função de AI, que não pode ser atingido efetivamente através de um único funcionário na auditoria interna, que está a ser pago diretamente e possivelmente influenciado pela própria organização;
- A abordagem independente permite a consultoria externa e assessoria de melhores práticas da indústria, que permite por sua vez à organização que gere

um conjunto de políticas operacionais através do qual uma equipa de AI, pode avaliar o seu cumprimento, como resultado uma auditoria mais profunda.

Outra vantagem prende-se com o fato de um parceiro de AI que tem experiência em diversas áreas operacionais e várias indústrias, permitir que exista um plano de revisão mais abrangente.

Através da opção de *outsourcing*, na função de AI, os conhecimentos e capacidades são transferidos para as organizações.

No entanto manter a atividade de AI, dentro da organização, através do DAI, apresenta as suas vantagens. Os DAI, podem investir em formação do pessoal, levando os funcionários a conhecerem toda a organização, com o intuito de garantir um maior conhecimento do negócio e fornecer incentivos, para estes serem bem-sucedidos.

Estes departamentos por vezes estabelecem relações externas à organização para trazer pessoal especializado e proporcionar uma maior flexibilidade no orçamento.

Esta flexibilidade permite que o DAI conseguir responder a pedidos de questões específicas por parte da gestão e quando existe, da Comissão de Auditoria.

2.3.2 Critérios de Oportunidade na sua criação

A profissão de AI é cada vez mais valorizada pelos responsáveis das organizações. Segundo Morais e Martins (2013:96), à medida que a complexidade das organizações vai aumentando, por sua vez aumenta a necessidade da criação de um DAI, a fim de munir os responsáveis da organização dos meios necessários para assegurar o cumprimento das normas por eles emitidas.

Antes de qualquer implementação da atividade de AI numa organização, é necessário uma pré análise ao seio da organização. No fundo, os responsáveis, devem com firmeza, ir preparando os responsáveis das diversas áreas para a existência desta área na organização, segundo Morais e Martins (2013:96).

Existem critérios que são necessários ter em consideração no momento da criação de um DAI. São eles:

1. Rendibilidade

O tamanho da empresa, a sua complexidade e a excelência económica dos resultados, que se pretende que sejam alcançados com a atividade de AI, são fatores básicos para a viabilidade do departamento.

Para implementar um DAI há que ter em consideração o seguinte:

1.1. Estrutura da entidade

Dependendo do detalhe a nível hierárquico, ou seja quanto maior for a distância entre a direção e o executivo, a tomada de decisão será mais complicada. Existe a necessidade de assegurar a razoabilidade das informações básicas, bem como de uma opinião imparcial do grau de incumprimento das ordens do nível hierárquico superior.

1.2 Grau de organização

O DAI requer, previamente, um determinado nível de organização. Os procedimentos devem ser definidos em primeiro lugar, para que se possam avaliar e medir os desvios na sua execução.

1.3 Dispersão ou concentração de capital

A atividade de AI é menos solicitada quando o capital não se encontra disperso. Quando o capital está repartido por diversos proprietários, a atividade de AI é mais requisitada, encontrando o seu ponto máximo, quando se tratam de filiais. Para a empresa-mãe, o que a leva a implementar um departamento desta natureza, é o fato de controlar as suas subsidiárias.

2. Dispersão geográfica da entidade

A dispersão dos locais de trabalho, dificulta a realização de controlo sobre os mesmos por parte da Direção. Independentemente da dimensão da entidade, a dispersão geográfica assume um papel fundamental no que diz respeito à qualidade de informação. A atividade de AI presta um serviço de:

- Vigilância do cumprimento das ordens emitidas pela sede; e
- Assessoria, mediante a presença física e periódica dos auditores internos (nas delegações, ou sucursais) para a implementação das normas e sugestões de melhoria.

3. Aumento da complexidade organizacional

Como consequência do desenvolvimento da organização, os processos administrativos podem complicar-se e desta forma prejudicar a eficácia dos mesmos. Por isso é oportuno a implementação de um DAI, uma vez que este visa analisar e promover melhorias nos circuitos e procedimentos vigentes.

Não é só a complexidade dos problemas técnicos, financeiros ou comerciais que justificam uma equipa de AI, mas também a distância entre o topo e níveis inferiores hierárquicos, correndo-se o risco de:

- Deturpação das informações transmitidas à Direção, e
- Incompreensão das decisões da Direção.

A função de AI visa desta forma, atenuar as consequências da complexidade organizacional.

4. Economicidade

Para Morais e Martins (2013:98), a AI, como um instrumento do SCI, está sujeita, antes da sua implementação, a uma análise da relação custo/ benefício, conforme tabela seguinte.

Custos Típicos	Benefícios Típicos
A implementação do controlo requer, previamente, a análise do tempo que seria dispêndio de outra maneira em responsabilidades operacionais.	A contabilidade aperfeiçoada, salvaguarda mais eficazmente o património
Os sistemas de controlo exigem, frequentemente, documentação que tem um de custo associado.	O controlo melhorado dos recursos usados na produção
O processo de autorização, num sistema de controlo, envolve várias hierarquias de gestão, exigindo um tempo substancial da gestão de nível superior.	A concordância com as políticas e procedimentos ocorre, com mais probabilidade, com verificações e comparações consolidadas.
Por vezes, os sistemas de controlo estão em conflito direto com os objetivos operacionais. Por exemplo, as encomendas por telefone podem ser mais eficientes; assim, os requisitos do sistema de controlo podem exigir que as encomendas sejam colocadas por escrito quando a importância exceda o limite estabelecido.	A não preocupação com a eficiência através de medidas de eficácia.

Tabela 2.3.2 Relação custo /benefício – Fonte: Morais e Martins (2013:98)

No entanto, a atividade de AI deve consultar serviços de *outsourcing*, para decidir com maior segurança, analisando as vantagens e desvantagens de executar a atividade internamente ou recorrendo ao exterior.

Para Morais e Martins, o custo é o somatório anual das remunerações e encargos sociais, bem como outros gastos de manutenção da equipa de AI. O benefício é calculado através da quantificação do somatório anual da redução do risco de perdas, acrescentando os possíveis benefícios derivados da redução do custo da contratação de serviços de auditores externos, uma vez que alguns trabalhos de verificação já podem ter sido feitos pela equipa de AI.

2.3.3 Fatores a ter em consideração na organização da função de Auditoria Interna

Cabe à Direção de uma organização a responsabilidade de decisão sobre a implementação da função de AI, assim como estabelecer o limite organizacional, onde a mesma levará avante as suas funções.

No decorrer da função, o auditor deve ter acesso a todos os registos da organização e a todas as pessoas responsáveis pela área auditada, preservando o respeito e confidencialidade nos temas tratados.

Um auditor interno não pode, nem deve, ter responsabilidades diretas, nem autoridade, sobre as atividades que são alvo de auditoria. Ou seja, este não pode delegar a outras pessoas as responsabilidades que lhe foram atribuídas.

Morais e Martins, afirma que numa organização, deve existir o apoio por parte da Direção e definidos claramente, os objetivos a cumprir, levando em consideração os fatores seguintes:

- Estabelecer as obrigações e responsabilidade da função de AI;
- Dar a conhecer que à função de AI cabe a responsabilidade de elaborar recomendações objetivas para colmatar, as situações reportadas;
- Clarificar o dever do responsável do DAI de iniciar o trabalho de acompanhamento das medidas corretivas; e
- Estabelecer que os membros do DAI, devem ter acesso livre e sem restrições aos arquivos e atividades da organização.

Existe a declaração de política da entidade sobre a atividade de AI e esta apresenta a vantagem de esclarecer os departamentos, sobre o livre acesso aos arquivos e atividades por parte desta.

Quando uma organização avança com a decisão de implementar um DAI, existe uma série de requisitos que necessitam de ser preenchidos, nomeadamente o posicionamento a nível hierárquico da função, a independência e autoridade, os meios disponíveis (recursos) e a competência dos auditores envolvidos. Contudo, para além destes, dependendo da dimensão do DAI, deve ser criado um Manual de Auditoria Interna.

Segundo Morais e Martins, (2013:101), este manual deve incluir o organigrama, objetivo, funções gerais, responsabilidade, descrição dos postos de trabalho, quadro do pessoal e procedimentos básicos para desenvolver normalmente a atividade.

Analisando em detalhe cada um dos fatores a ter em consideração, temos:

1. Posicionamento no organigrama da entidade

O nível hierárquico do DAI, dentro da entidade, deve ser tal que permita o cumprimento das suas responsabilidades.

Este departamento deve depender do Órgão de Gestão posicionado ao mais alto nível, com autoridade suficiente dentro da entidade para:

- ✓ Não cortar o alcance das auditorias a realizar;
- ✓ Aperfeiçoar a adequada objetividade ao rever as conclusões, deficiências e sugestões mencionadas nas informações;
- ✓ Permitir que as informações sejam distribuídas aos responsáveis máximos da entidade; e
- ✓ Fomentar a implementação das recomendações sugeridas no trabalho de auditoria.

Morais e Martins, sugere o seguinte organigrama para o enquadramento da posição da atividade de AI:

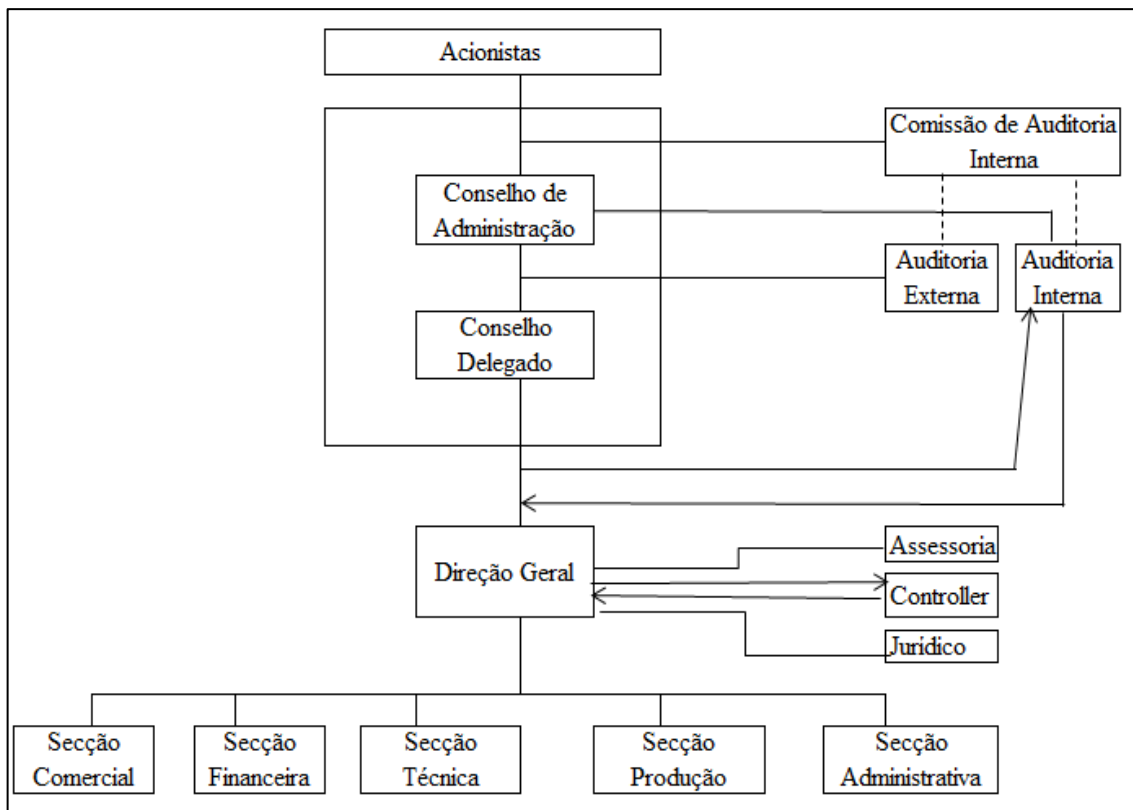


Figura 2.3.1 Posicionamento da Atividade de Auditoria interna Fonte: Morais e Martins (2013:102)

2. Nível hierárquico a informar

O DAI é independente, dentro do organograma da entidade e este deve submeter as informações a alguém que tenha autoridade suficiente, com o objetivo de:

- ✓ Obter um amplo nível de atuação da auditoria a realizar, eliminando limitações, que poderiam condicionar a atuação do auditor interno;
- ✓ Obter a devida atenção quanto às deficiências ou falhas detetadas; e
- ✓ Acompanhar a implementação das recomendações e sugestões de auditoria.

Morais e Martins (2013:103), referem que é aconselhável que o DAI não esteja abaixo do terceiro nível hierárquico, para que a função possa considerar-se o que teoricamente é, uma atividade de controlo representativa do Conselho de Administração, por delegação deste, ao mais alto nível e praticada por profissionais de reconhecida capacidade e experiência.

3. Independência e autoridade

Sendo os auditores internos profissionais independentes, estes emitem juízos imparciais e sem preconceitos, o que é fundamental para a adequada realização das auditorias.

À independência está associada a neutralidade e objetividade que caracteriza de forma contínua a atuação do DAI e, logicamente, os seus componentes. Está relacionada fundamentalmente com os elementos básicos: objetividade e nível hierárquico dentro da organização.

No primeiro aspeto, é importante que o auditor interno não desenvolva nem implemente quaisquer procedimentos, nem tão-pouco prepare registos ou se vincule com a atividade que usualmente ele deverá auditar e avaliar, pois agindo desta forma, poderá colocar em causa a sua objetividade.

No segundo aspeto, caso o diretor do DAI tenha responsabilidade direta, que lhe venha a ser concedida pela Direção e atue como *staff* desta, sem responsabilidades de gestão, a independência é assegurada.

A par das condições de independência, a AI deve gozar de autoridade necessária para que as condições e recomendações que emita, sejam aceites e consideradas pelas pessoas do departamento auditado.

A independência dos auditores aparece reforçada nas entidades que tenham na sua estrutura uma Comissão de Auditoria.

4. Meios disponíveis (Recursos)

A eficácia de um DAI está inteiramente ligada aos meios que dela fazem parte: pessoas e materiais.

Relativamente aos meios materiais, a equipa de auditoria necessita contar com os meios, para o qual efetua uma previsão anual de gastos, que permita, não só pagar os seus ordenados, como também as suas deslocações, material, etc..

Em relação aos meios humanos, seguindo um critério de eficiência é conveniente que estes sejam proporcionais às necessidades ou atribuições das AI que anualmente são planeadas. Neste sentido deve-se elaborar um programa anual de tarefas a realizar, a fim de adjudicar o pessoal às tarefas, avaliando a necessidade de recursos externos (*outsourcing*).

Habitualmente os DAI, incluem poucos profissionais especializados, em comparação com outros departamentos. Enquanto em algumas organizações existe apenas um auditor interno, outras podem empregar vários.

De acordo com Morais e Martins (2013:106), existem diversos níveis de profissionais dentro deste departamento, são eles: Diretor, Gestores, Pessoal Sénior e Pessoal Júnior.

5. Capacidade técnica e profissional

O pessoal do departamento de AI deve possuir uma qualificação profissional e humana, de acordo com as características próprias do trabalho. Não é exetável que um DAI funcione de forma satisfatória, se os profissionais que dele fazem parte, carecerem de conhecimentos mínimos de auditoria.

Atualmente o auditor interno, de acordo com a PR 1210-1 do IIA, deve possuir conhecimentos multidisciplinares, desde contabilidade, finanças, normas de auditoria geralmente aceites, gestão de risco e fraude, técnicas de comunicação, entre outros. Deve ainda ter a capacidade de reconhecer a existências de problemas, identificando soluções.

O IIA emite o CIA, que é uma certificação atribuída ao auditor interno depois de ter obtido resultados positivos nos exames, e que permite que em qualquer parte do mundo, este exerça as suas funções certificadas.

6. Cultura¹² e imagem da atividade de AI

O sucesso da atividade de AI depende da cultura da entidade, da forma como está fixada em todo o sistema, liderada pelo Órgão de Gestão.

A melhor forma de dar a conhecer a função de AI é realizar uma campanha de *marketing* interno conforme Morais e Martins (2013:112), que esclareça e desmistifique a imagem da função, potenciando a cultura de Auditoria¹³.

¹² Segundo Morais e Martins (2013:111), a cultura de uma organização é o conjunto dos valores, costumes, tradições, atitudes e padrões de comportamento, isto é, um conjunto de características próprias que a tornam única perante qualquer outra.

A cultura organizacional é o motor da resposta genérica aos problemas que possam surgir, baseada em sucessos conseguidos através das situações passadas, estando em constante formação e aperfeiçoamento.

¹³ Potenciar uma cultura de auditoria e todo o pessoal ter um conceito preciso sobre AI, as suas atribuições e objetivo; existir um clima de cooperação e confiança entre auditores e auditados, desenvolver um trabalho de auditoria com transparência e atitude pedagógica, dar a conhecer o plano

A imagem positiva da atividade de AI depende, por sua vez, da capacidade de assegurar um bom relacionamento com todos os intervenientes, quer a nível interno, quer externo, para que lhe seja reconhecido valor acrescentado.

2.3.4 Passos a seguir na constituição de um Departamento de Auditoria Interna

De acordo com o IIA¹⁴ existem dezasseis passos a ter em consideração na constituição de um DAI.

- ✓ **Estabelecer a autoridade da auditoria interna** – através da Carta de AI;
- ✓ **Entrevista à liderança** – Entrevistar os Órgãos de Gestão, por forma a assegurar que estes têm uma imagem clara do que é a função de AI. Serve ao mesmo tempo para perceber que riscos e problemas são vistos por estes.

Desenvolver um sistema para identificar tais informações, incluindo data e nome da pessoa entrevistada para uma rápida referência no futuro. Existem muitas considerações que devem ser avaliadas na determinação da estrutura ideal e fonte de recursos de auditoria interna;
- ✓ **Rever a estrutura da Comissão de Auditoria;**
- ✓ **Compreender as necessidades de mercado;**
- ✓ **Rever políticas e procedimentos** – obter e rever os procedimentos escritos da organização, especialmente os relacionados com a responsabilidade da gestão nos controlos da organização;
- ✓ **Discutir as questões de controlo** – discutir com os auditores externos, quais os problemas de controlo que foram identificados nos seus relatórios;
- ✓ **Desenvolver o “Universo de Auditoria”** – definir quais as áreas a auditar;
- ✓ **Mapear os principais processos/operações** – Mapear os principais processos, reunir com os responsáveis pelas operações, para compreender quais as suas preocupações e riscos;

anual de auditoria, encarar a atividade de AI como uma ajuda e não como um adversário, a função estar implantada e apoiada ao mais alto nível, e dispor de recursos adequados.

¹⁴ www.theiia.org

- ✓ **Desenvolver a avaliação de risco** - Desenvolver uma avaliação de risco para a organização. Esta deve ser uma avaliação a nível macroeconómico, que inclui quer os fatores de risco externos, quer os internos;
- ✓ **Desenvolver a carta de Auditoria Interna** – é necessário certificar de que tanto a alta administração, como a comissão auditoria aprovem e revejam a carta.
- ✓ **Elaborar o Orçamento** – elaborar o orçamento, tendo em consideração os custos com pessoal e com viagens;
- ✓ **Desenvolver um plano de auditoria** - Com base na avaliação de risco, desenvolver um plano de auditoria. A quantidade do plano que pode ser realizado no período de tempo estipulado (normalmente um ano) dependerá dos riscos identificados e dos recursos de auditoria interna. Deve-se sempre deixar tempo no plano de auditoria para pedidos especiais de gestão (geralmente 10 a 15 por cento);
- ✓ **Contratar Pessoas e desenvolver um plano de formação** - Contratar uma equipa e desenvolver um plano para a formação do pessoal. É necessário certificar-se de que a equipa abrange todo o campo de conhecimentos necessários com base na avaliação de risco;
- ✓ **Assegurar uma completa cooperação** – é importante assegurar que os responsáveis pela administração notificam os outros departamentos da sua existência e que apelam a uma cooperação completa com a atividade de AI;
- ✓ **Estabelecer as melhores práticas de comunicação entre as partes** - Trabalhar com a administração para estabelecer relações de subordinação de melhores práticas, para garantir que a AI é promovida em toda a organização, e para desenvolver uma metodologia de acompanhamento das recomendações de auditoria e avaliação do desempenho.
- ✓ **Estabelecer o programa para garantia de qualidade** – para manter um controlo de qualidade e acrescentar valor, é necessário na última fase do processo de auditoria fazer-se uma avaliação da auditoria. De preferência a avaliação de uma auditoria é feita após os trabalhos de auditoria. Uma das metodologias usadas é a criação de uma ficha de avaliação.

3. METODOLOGIA

No presente trabalho, pretende-se mostrar quais os aspetos importantes a ter consideração, na organização de um DAI. A metodologia usada foi o Projeto-Empresa, onde a base se trata de uma empresa na área de recuperação de crédito.

Primeiramente será feito um enquadramento da empresa que está a ser alvo de estudo, sem nunca identificar de forma direta, de que empresa se trata. Por este motivo, o nome da empresa será substituído, por Empresa X, ou Grupo X, quando se fala da AI a nível do Grupo.

Por fim, mostrar quais as considerações a ter em conta para a criação/ organização de um DAI, tendo em conta a realidade e a estrutura organizacional da empresa.

4. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DA INVESTIGAÇÃO DESENVOLVIDA

4.1 Enquadramento da Empresa

A empresa X, foi fundada na Suécia em 1923. Em 1974 adquiriu uma de gestão de cobrança e desde então iniciou o seu ciclo de expansão em campo europeu. Atualmente encontra-se sediada em 20 países. Em Portugal está representada, desde 1997.

A empresa é especializada em serviços de gestão de crédito e proporciona soluções de valor acrescentado para as necessidades de recuperação de créditos dos seus clientes, ocupando uma posição bastante aceitável a nível de mercado nacional.

A empresa X tem a sua sede em Lisboa mas, desde Novembro 2015, tem uma delegação no Porto, por via de aquisição de uma entidade concorrente. Atualmente conta com mais de 100 colaboradores sendo que a maioria compõe o Departamento de Operações.

Entre os seus principais clientes encontram-se desde grandes empresas a PME's dos mais diversos sectores de atividade: Bancos e Financeiras, Empresas de Telecomunicações, *Utilities*, Seguradoras, Meios de Comunicação e *Mail Orders*, entre outras.

A empresa X tem como sua missão ser um catalisador para uma economia sã, ou seja, no fundo fazer com que o dinheiro circule entre os diversos agentes económicos de forma eficiente.

4.2 Organização de um Departamento de Auditoria Interna

Com o crescimento das operações da empresa X e sendo objetivo principal desta fazer com que o dinheiro circule de forma eficiente no mercado, é importante assegurar que isto aconteça, uma vez que ela lida principalmente com valores que não lhe pertence, dinheiro que é dos seus clientes e que lhes é remitido.

A pensar na melhoria das operações e na incrementação da eficiência, quer na área operacional, quer nas outras áreas, é necessário que exista alguém dentro da empresa responsável pela avaliação dos procedimentos e sugestão de melhorias com o objetivo de assegurar, por exemplo, que os pagamentos efetuados pelos devedores são devidamente tratados, para que não existam erros, como por exemplo, alocação do dinheiro a um devedor que na verdade não efetuou o pagamento. Este tipo de erros, por

vezes podem ocorrer, uma vez que o volume recebido de casos para gestão é grande e o montante de dinheiro recebido também. No entanto pode levar a que o cliente fique com a imagem da empresa não ser eficiente nas suas operações.

Conhecendo as áreas e os objetivos da AI, uma forma de incrementar a eficiência e acrescentar valor às operações da empresa é através da criação de um DAI. Embora tal órgão exista a nível central, conforme **Anexos I, II e III**, é difícil que este chegue a cada uma das suas subsidiárias.

No entanto, o Grupo, uma vez que é cotado em bolsa, obriga que todas as subsidiárias cumpram com o que está estabelecido nas normas internas (NI's) e, para assegurar e controlar de forma mais imediata, este nomeou uma pessoa, a nível local, responsável pelo *Compliance*. As atividades desta função são realizadas dentro das seguintes áreas¹⁵:

- *Treating Customers Fairly;*
- *Regulatory Licenses;*
- *Internal Governance;*
- *Market Conduct;*
- *Conflict of Interests;*
- *Anti-Money Laundering and Counter Terrorist Financing;*
- *Data Protection ;*
- *Other Reputational risks.*

E tem como atividades¹⁶:

- *Regulatory Watch;*
- *Information and Training;*
- *Identification of Compliance risks;*
- *Reporting and Analysis of Compliance Related Incidents and Breaches;*
- *Report and Provide Recommendations;*
- *Follow up on compliance risk mitigations;*
- *Compliance Monitoring and Control;*
- *Material Changes;*
- *Coordination of Internal Rules;*

¹⁵ Conforme **Anexo V**

¹⁶ Conforme **Anexo V**

- *Coordination of Contacts with Authorities and Regulators*

Qualquer violação às NI's deve ser comunicada à AI do Grupo, ao Diretor-Geral da empresa, ou ao *Compliance* local, com o objetivo de serem analisadas.

Tendo em consideração todos os aspetos acima mencionados, o DAI irá trabalhar, relacionando-se com a pessoa responsável pelo *Compliance*, uma vez que a complexidade das operações da empresa é cada vez maior, e apenas uma pessoa responsável por toda esta área pode não ser a forma mais eficiente de acrescentar valor à organização, uma vez que analisar e sugerir melhorias aos processos de uma organização requer tempo e capacidade de análise, bem como ter competências em diversas áreas.

A primeira coisa a ter em consideração na criação/organização de um DAI, é se este vai ser criado de forma interna ou externa, através de *outsourcing*.

Na organização de um DAI, é necessário ter em conta os critérios de oportunidade associados à sua criação. Analisa-se de seguida, cada um dos critérios a ter consideração, tendo em conta a realidade da empresa em estudo.

1. Rendibilidade	
Estrutura da entidade	Não existe uma grande distância entre a Direção e a parte operacional. No entanto é necessário assegurar a comunicação entre a hierarquia.
Grau de Organização	Uma vez que existe a AI a nível de Grupo, é necessário que esta a nível local, se reja pela NI definida e pelos processos adotados.
Dispersão ou Concentração de Capital	Após uma aquisição, onde foi investido capital, é normal que a empresa detentora que fez o investimento, queira controlar de perto a atividade da mesma.
2. Dispersão Geográfica da entidade	Existindo delegação da empresa em Lisboa e no Porto, e tendo em consideração que a presença por parte da Direção nesta cidade nem sempre é possível, pode existir alguma falta de supervisão/controlo, das operações. É necessário que exista um acompanhamento recorrente, por forma a garantir que as ordens dadas por Lisboa estão a ser cumpridas e que exista a normalização e controlo dos procedimentos de acordo com as NI do Grupo, sendo isto possível através da função de AI. Acompanhamento recorrente implica a presença física nas instalações, com o intuito de observar as operações, com o objetivo de se apresentarem sugestões de melhorias.

<p>3. Aumento da Complexidade Organizacional</p>	<p>Como consequência do crescimento do negócio, ou seja, no caso da empresa em estudo, mais casos para recuperação, é necessário que os procedimentos estejam criados de forma eficiente e eficaz, para que com a expansão não existam erros, por exemplo, na alocação de dinheiro recebido e no dinheiro enviado.</p> <p>A nível de informação, com a aquisição da empresa no Porto, por vezes as informações comunicadas podem não ser perceptíveis para qualquer das partes. Isto pode acontecer, principalmente no início da aquisição, uma vez que as empresas têm maneiras de trabalhar diferentes, embora a área de negócio seja a mesma,</p>
<p>4. Economicidade</p>	<p>No que diz respeito a este ponto, é necessário que seja feita a análise custo/benefício.</p> <p>A pessoa a desempenhar funções de AI não terá tempo para desempenhar outras atividades, uma vez que a implementação de melhorias a nível de controlos demora o seu tempo. No entanto existe o benefício de, neste caso, existir um aumento de eficiência no que diz respeito ao tratamento do dinheiro que chega à empresa.</p> <p>É necessário que os controlos estejam documentados, uma vez que gera o benefício de, no futuro, se saber quais os controlos existentes para que se possa fazer uma melhor avaliação e apresentar sugestões de melhoria.</p>

Tabela 4.2.1 Critérios de Oportunidade na criação de um DAI Fonte: Elaboração Própria

Dada a dimensão da empresa, e tendo em conta as vantagens e desvantagens desta modalidade, a opção a adotar neste caso seria a criação dum **DAI interno**. Uma vez que dada à complexidade da informação que está inerente aos processos da empresa, contratar uma entidade externa para efetuar a função de AI, poderia trazer alguns riscos à empresa, e não está previsto nas NI's do Grupo, que esta atividade possa ser feita de forma externa.

No entanto, sempre que exista algum assunto em que seja mais prudente obter ajuda externa, a empresa deve recorrer a consultores externos especializados na área em causa, ou antes disso, recorrer a pessoas especializadas dentro do Grupo.

Outra das razões para se optar pela criação interna de um DAI, é existir pessoal na empresa com competências em diversas áreas, incluindo AI e que entendem a dinâmica do negócio da organização, conseguindo desta forma identificar os riscos reais e potenciais associados à atividade.

Conforme abordado ao longo do trabalho, cabe sempre à Direção a responsabilidade da decisão sobre a implementação da AI. Esta, não se tendo pronunciado sobre a

implementação da função a nível da empresa, mostra-se recetível a novas ideias /abordagens. Tendo em conta que não existem praticamente procedimentos escritos a nível local e que o que existe são apenas traduções das NI do Grupo (por exemplo o **Anexo IV** é uma das normas que foi traduzida quase na íntegra), a Direção mostra-se preocupada com a forma como algumas áreas importantes da atividade da empresa estão a ser tratadas. Nesse sentido, pretende-se apresentar, como mais-valia, a implementação da atividade de AI a nível local.

Por forma a estabelecer as obrigações e as responsabilidades de uma função de AI, e dar a conhecer a função aos outros departamentos, é necessário que exista uma declaração de política da empresa sobre a função AI. Abaixo sugestão da política a ser apresentada.

<p style="text-align: center;">POLÍTICA DA EMPRESA</p> <p>É política da empresa contar, na sua organização, com um Departamento de Auditoria Interna, como meio de apoio para que todo o pessoal executivo disponha de informação razoavelmente verdadeira, que lhe permita controlar as operações em que são responsáveis.</p> <p>O órgão responsável pela função de auditoria é o próprio responsável pelo departamento e entre as suas atribuições destacam-se:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Assegurar a coordenação das atividades de auditoria interna e externa, a fim de garantir uma adequada cobertura;2. Assegurar se são analisadas as diferentes áreas funcionais em que temos estruturada a empresa, em intervalos razoáveis, a fim de determinar se levam a cabo eficazmente as suas funções de planeamento, registo e controlo, de acordo com as instruções, normas e procedimentos emanados pela Direção e compatíveis com os objetivos da empresa;3. Assegurar que se comunicam e imediato os resultados dos exames efetuados pela equipa de auditoria interna, a opinião e recomendações formuladas à Direção;4. Assegurar que se tomam as medidas adequadas para corrigir as situações comunicadas nas conclusões de auditoria; e5. Assegurar que o responsável de auditoria tem pleno acesso, livre e sem restrições, a todas as atividades, arquivos, propriedade e pessoal da empresa.

Figura 4.2.1: Declaração de política da empresa sobre a função de auditoria interna.

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta a dimensão da empresa em estudo, não se justifica a criação de uma comissão de auditoria a nível local, uma vez que este órgão existe a nível de Grupo.

Sendo assim, as responsabilidades mencionadas na política, devem ser comunicadas a nível local pelo Diretor-Geral. Por forma a assegurar a independência, toda a atividade de AI, deve ser comunicada à Comissão de Auditoria do Grupo.

Com esta política definida, os departamentos da organização, ficam mais esclarecidos quanto à função de AI na organização.

No entanto, é necessário terem-se em consideração alguns aspetos importantes na implementação do DAI, tais como o nível hierárquico da função, a independência e autoridade, os recursos disponíveis (humanos e materiais) e a competência das pessoas integradas no departamento.

Para além destes elementos, deve ser elaborado o Manual de Auditoria Interna, seguindo a estrutura apresentada no **Anexo VIII**.

Analisando cada um dos pontos:

1. Posição no Organigrama da entidade

Existem diversas opções no que diz respeito à posição do DAI, numa organização. No entanto, qualquer uma delas deve permitir o cumprimento das suas responsabilidades.

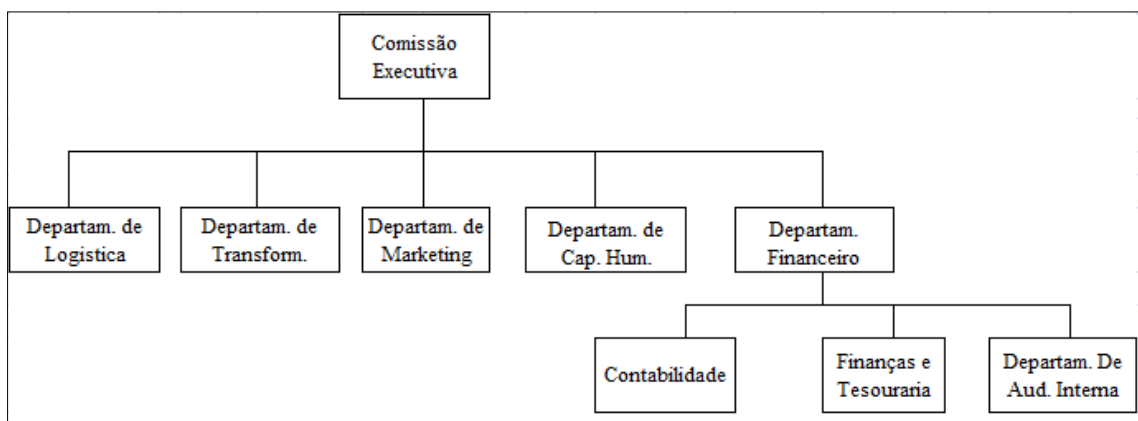


Figura 4.2.2: Posição da função de AI numa organização dependente do Departamento Financeiro. Fonte: Slides da unidade curricular de auditoria interna (2015)

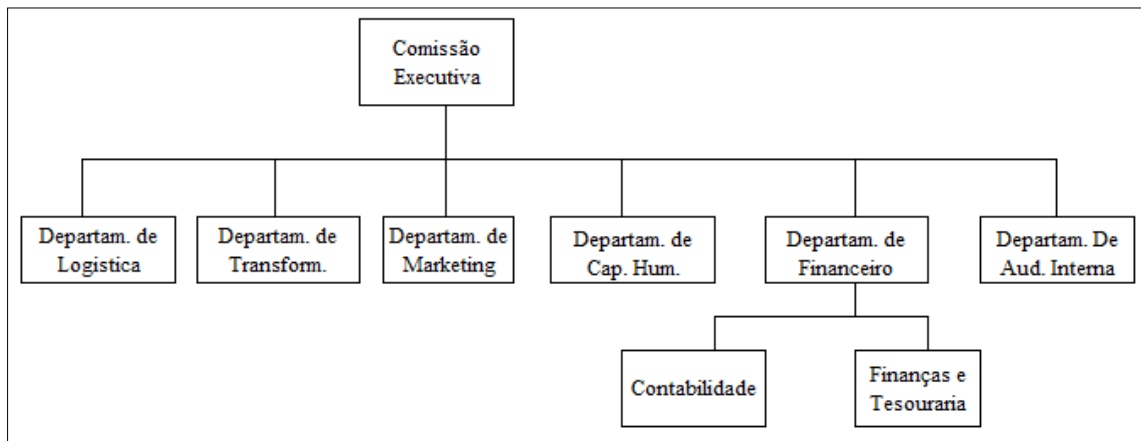


Figura 4.2.3: Posição da função de AI numa organização dependente da Comissão Executiva Fonte: Slides da unidade curricular de auditoria interna (2015)

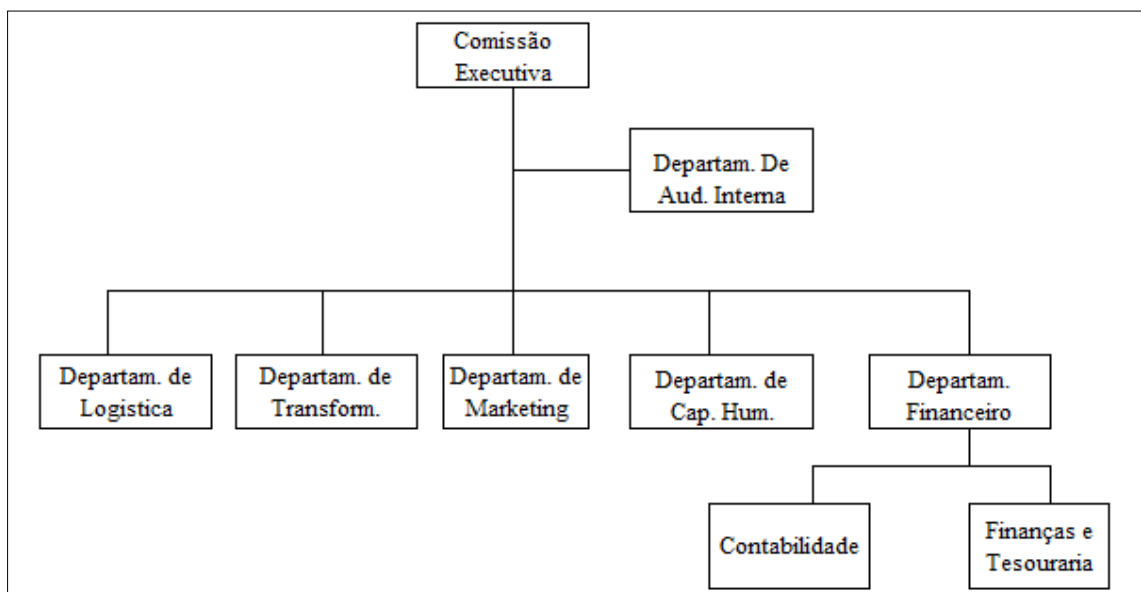


Figura 4.2.4: Posição da função de AI numa organização como função de apoio da Comissão Executiva Fonte: Slides da unidade curricular de auditoria interna (2015)

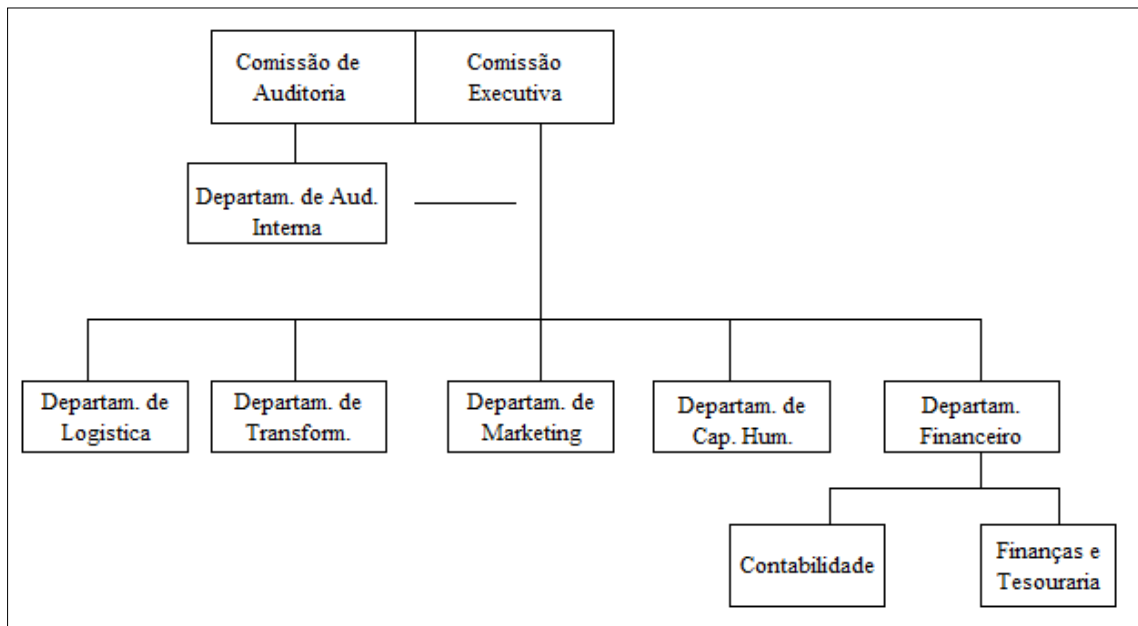


Figura 4.2.5: Posição da função de AI numa organização dependente da Comissão de Auditoria Fonte: Slides da unidade curricular de auditoria interna (2015)

Tendo em consideração cada uma das posições do DAI, a que melhor se adequa no caso da empresa de recuperação de crédito é a **Figura 4.2.5**, uma vez que o DAI não está dependente de nenhum outro departamento da empresa, e desta forma garante a sua independência e autoridade. A única particularidade é o fato de no caso em estudo, o DAI estabelecer ligações com a Comissão de Auditoria do Grupo.

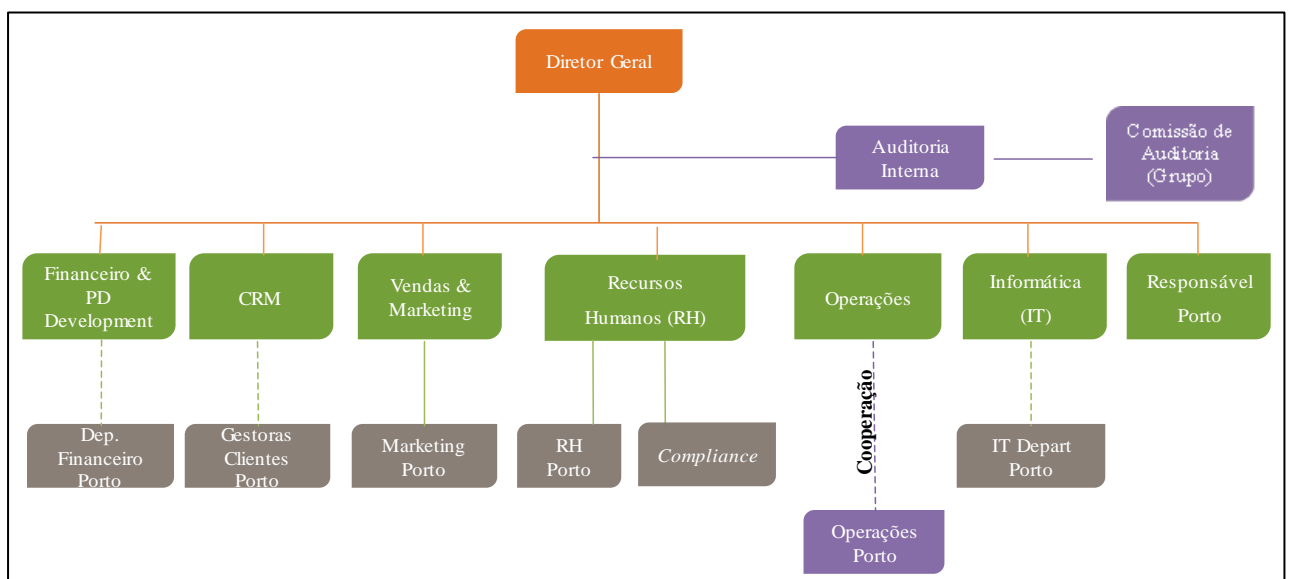


Figura 4.2.6: Organograma da empresa, com a inclusão da função de auditoria interna Fonte: Dados da empresa.

Desta forma o DAI está perto do Órgão de Gestão da empresa, mas não compromete a sua ação sobre toda a organização. No entanto o Órgão de Gestão, pode não ter o tempo necessário para acompanhar o trabalho da AI, uma vez que tem sob sua responsabilidade as outras áreas da empresa.

No entanto, a função de *Compliance*, recentemente implementada, deve acompanhar os trabalhos deste departamento.

2. Nível Hierárquico a informar

O DAI deve informar o Órgão de Gestão e, por forma a assegurar a sua independência e autoridade, é recomendado que este não se encontre abaixo do 3º nível hierárquico.

No caso da empresa em estudo, este encontra-se abaixo do Órgão de Gestão, conforme se pode verificar na **Figura 4.2.6**.

3. Independência e Autoridade

Para que o auditor interno não perca a objetividade no decorrer do seu trabalho, é importante que este não desenvolva qualquer procedimento, nem realize qualquer atividade que mais tarde irá ser alvo de sua análise. Para que o responsável pelo DAI, (diretor) execute qualquer tarefa no âmbito da auditoria, é importante que a direção lhe conceda esta responsabilidade. No caso em análise o departamento terá apenas uma pessoa responsável, logo é necessário que exista esta responsabilidade bem definida.

4. Meios Disponíveis (recursos)

Na organização de um DAI, é importante ter em consideração, tudo o que diga respeito aos recursos disponíveis, para que o departamento assegure a eficácia no decorrer do seu trabalho.

É necessário no início da função de AI na organização, pensar em pormenores, como por exemplo, onde o departamento vai estar localizado e com que ferramentas irá trabalhar. Posteriormente é necessário fazer um plano, onde se defina:

- Deslocações ao escritório no Porto;
- Que material é necessário para a realização do trabalho, etc..

No entanto os recursos primordiais no departamento são os recursos humanos. É necessário fazer um planeamento do trabalho, para que se possa adequar a quantidade de pessoas ao trabalho a realizar.

Como a empresa embora faça parte de um grupo cotado em bolsa e que está sujeita a determinadas regras, o DAI, a nível local, enquadra-se numa pequena, média empresa, e de acordo com esta dimensão, está previsto:

- 1 Auditor;
- Horas anuais de trabalho inferior a 2.000¹⁷; e
- Recurso a *outsourcing*, é limitado. Devido às regras impostas pelo Grupo.

5. Capacidade técnica e profissional

A pessoa responsável por desempenhar as tarefas do departamento, deve possuir formação adequada, a nível académico, no que diz respeito à parte técnica e comportamental.

A nível da formação académica, na componente técnica deve ter conhecimento em:

- Contabilidade;
- CI;
- Organização;
- Informática;
- Fiscalidade; e
- Legislação legal e laboral.

É necessário também que a pessoa tenha a certificação CIA.

Para além disto, como qualquer outro profissional de outra área, o auditor interno deve estar atualização permanente, uma vez que surgem sempre atualizações sobre as diversas áreas.

No que diz respeito à parte comportamental, o auditor interno, tem de ter sentido empresarial, ou seja, tem de conseguir distinguir o que é relevante para a tomada de decisão do Órgão de Gestão, ou seja, o que é importante considerar nos seus relatórios.

Para que uma função seja valorizada numa organização, é importante a postura e o comportamento das pessoas inerentes à função. É necessário que exista sempre uma boa impressão da pessoa que está a realizar o trabalho, o que leva a que exista uma facilidade na relação entre as partes e a que se criem relações de cooperação. Contudo,

¹⁷ Tendo em consideração uma pessoa a trabalhar 8 horas, 22 dias/mês e 11 meses.

isto só é possível dependendo da dedicação que é demonstrada na execução do trabalho e das características pessoais de cada um.

É necessário que o responsável pelo DAI, que no caso em concreto coincide com a pessoa que irá executar o trabalho, seja detentor da certificação CIA, atribuída pelo IIA. Esta certificação acaba por acrescentar valor à função no seio da organização.

6. Cultura e imagem da atividade de AI

É importante que o Órgão de Gestão da empresa reforce a importância da função do DAI na organização. Caso não o faça, a imagem que pode transparecer é que se trata de mais um departamento e caso os restantes fiquem com esta ideia, o DAI não terá sucesso. É importante que a função do departamento seja clara e que exista um ambiente de cooperação entre os vários departamentos e o DAI, para que consiga incrementar quer a nível de eficiência, quer a nível de eficácia das operações.

Por último, é necessário analisar em concreto os passos que de acordo com o IIA é necessário ter em consideração no momento da organização de um DAI.

Sendo assim, o passo mais importante antes de se implementar qualquer DAI, é **estabelecer a autoridade da AI**, através da redação da carta de auditoria interna. Esta serve para a Administração deixar claro assuntos como: o objetivo do DAI, as responsabilidades do mesmo, bem como a sua independência e autoridade, conforme **Anexo VI**. Esta deve ser redigida pelo responsável do DAI e dada à Administração, para que esta a assine. No **Anexo VII**, apresenta-se um exemplo de carta de auditoria interna preparada, tendo em conta a realidade da empresa. O passo seguinte está relacionado com a **entrevista ao Órgão de Gestão**, esta serve para perceber qual a imagem que este tem da função de AI e ao mesmo tempo para perceber que riscos e problemas são vistos por este. É importante desenvolver um sistema de recolha destas informações, identificando a data e nome da pessoa que deu a informação. O passo relacionado com o **rever a estrutura da Comissão de Auditoria**, não se aplica neste caso, uma vez que este órgão já existe a nível central. Existe outro passo que está relacionado com o **compreender as necessidades de mercado**, ou seja, perceber as características do setor onde a empresa está inserida

Outro passo importante é o **rever políticas e procedimentos**, este prende-se com a obtenção dos procedimentos escritos da empresa, principalmente aquele que está

relacionado com a responsabilidade da gestão de controlar a organização. O passo seguinte está relacionado com a **discussão sobre as questões de controlo**, ou seja, perceber quais os problemas de controlo que foram identificados na auditoria externa.

É necessário que o DAI perceba como funcionam as operações da empresa, com o objetivo de compreender quais são as preocupações e riscos identificados pelos responsáveis, para isto é importante que os **principais processos e operações sejam mapeados**, através de fluxogramas por exemplo.

Um dos passos mais importantes na organização de um DAI, está relacionado com o **desenvolver a avaliação de risco** para com isto definir qual o **“Universo de Auditoria”**, isto é mediante a avaliação de risco e análises feitas, definir quais as áreas que devem ser auditadas. Isto serve como ponto de partida para o planeamento e definição de programas de trabalho para as áreas que apresentam um risco mais elevado.

Tendo em conta a realidade da empresa e mediante uma avaliação ao risco através da metodologia de ERM, e através de indagações junto dos responsáveis das diversas áreas, as que representam um maior risco, dado à natureza do negócio, são:

- ✓ Recebimento de dinheiro por parte dos devedores;
- ✓ Fundos enviados aos clientes;
- ✓ Faturação de comissões sobre os valores recuperados;
- ✓ Contencioso (área em crescimento onde não existem quaisquer procedimentos escritos, nem existe NI do Grupo relacionada com esta área); e
- ✓ As diferenças existentes nos procedimentos entre delegações.

A própria Direção reconhece que os pontos identificados são áreas ditas “sensíveis”, porque a falta de eficiência em qualquer um dos pontos abordado pode representar perdas significativas para a empresa, por exemplo, a perda de um cliente, reclamações por parte de devedores e, por consequência, perda de receita. E mesmo que não exista uma rescisão de contrato por parte de um cliente, a relação entre as partes pode ser afetada.

Outro passo importante na organização de um DAI é a **elaboração do orçamento** do departamento. Na preparação do **Orçamento** é necessário no momento da sua elaboração, ter-se em consideração:

- Os ordenados dos empregados que o formam;

- A sua formação, as despesas de deslocação e estada; e
- O equipamento e outro material necessário na realização do trabalho do departamento.

Neste caso a figura de auditor interno, será apenas de **uma pessoa**. No entanto, para que a função de *Compliance* existente seja mais eficiente, é necessário que esta não dependa de uma pessoa, que ao mesmo tempo realiza tarefas de recursos humanos. O responsável pelo DAI será, ao mesmo tempo responsável pela preparação do Orçamento, tendo este de ser aprovado pelo Diretor-Geral da empresa.

É importante então falar do passo seguinte (segundo o IIA), que se trata do planeamento (**desenvolver um plano de auditoria**).

Os objetivos de planeamento são determinar as prioridades face às áreas a auditar, rendibilizar os processos, determinar a profundidade dos testes a realizar e os recursos necessários à realização do trabalho.

Este deve ter por base um conhecimento adequado dos procedimentos e operações da empresa, dos sistemas de processamento de informação e do CI que está associado a esses.

De acordo com a norma do IIA 2010 – Planeamento, o responsável pelo DAI deve estabelecer um plano baseado na avaliação de risco para determinar as prioridades da atividade de auditoria interna, de forma consistente com as metas da organização.

Sem um planeamento dos trabalhos a realizar, o DAI pode vir a não trabalhar de forma eficiente, uma vez que se pode perder, por exemplo, em avaliações da eficiência do CI, em áreas que não representam riscos elevados para a organização.

A norma 2010.A1 refere que o planeamento dos trabalhos do DAI deve ser baseado numa avaliação de risco documentada e realizada pelo menos anualmente.

Podem existir dois tipos de planeamento:

- ✓ **Planeamento Geral** – Trata-se do planeamento feito numa base anual da atividade de AI, sendo mais detalhado nesse momento. É importante ter em consideração na elaboração deste plano, aspetos como:
 - Objetivos a atingir;
 - Métodos de trabalho a adotar;
 - Recursos Humanos Disponíveis;

- Sensibilidade para cada trabalho;
- Períodos adequados para a realização de determinados trabalhos;
- Possíveis deslocações e estadas;
- Estimativa do tempo a despendar no trabalho, a nível global e por auditor; e
- Formação adequada das pessoas que desempenham função de auditoria.

Este planeamento carece de aprovação por parte do Órgão de Gestão conforme expresso na norma 2020 do IIA.

- ✓ **Planeamento Sectorial** – este plano corresponde a um documento específico que é elaborado para cada trabalho, tendo em conta os objetivos a atingir e os métodos a utilizar na execução do trabalho.

Neste tipo de planeamento será expresso:

- Hora de trabalho por auditor;
- Local de trabalho;
- Datas de realização de trabalho; e
- Eventuais problemas que a equipa de trabalho, pela experiência adquirida, possa vir a identificar.

O planeamento permite ao Órgão de Gestão:

- ✓ Tomar conhecimento do âmbito do trabalho de AI, bem como de quaisquer limitações colocadas nesse Âmbito;
- ✓ Avaliar se os objetivos e o âmbito das ações contempladas no plano anual de auditoria, suportam os objetivos de controlo da organização.

No que diz respeito a **contratação de pessoas** e à sua **formação**, é necessário **ter-se em consideração o seguinte:**

- Elaborar o plano de admissão – qual a forma como as pessoas, vão ser recrutadas, internamente ou externamente e que qualificações devem estas apresentar, no caso da empresa em estudo este tipo de plano será elaborado numa fase posterior; e
- Elaborar o plano de formação – tendo em conta as necessidades do departamento e da atualização de conhecimentos de cada empregado, devem ser definidas quais as formações a realizar.

No momento de admissão do *staff*, para além dos pontos referidos anteriormente, é necessário que este tenha a capacidade para contactar pessoas:

- De diferentes culturas;
- Com níveis de experiência diferentes;
- Com diferentes níveis de qualificações;
- Com formações académicas em diversas áreas; e
- Em posições hierárquicas diversificadas.

No entanto, segundo os Slides da Unidade Curricular de Auditoria Interna (2015) existem outros fatores a ter em consideração no *staff* a contratar, tais como, por exemplo:

- Curiosidade;
- Alerta;
- Habilidade para fazer avaliações sólidas;
- Independência;
- Capacidade para se fazer aceitar por todos;
- Facilidade de expressão (escrita e oral);
- Respeitador da hierarquia;
- Diligente; e
- (...)

No que está relacionado com a formação, deve se ter em consideração as necessidades dos empregados. De acordo com a norma 1230 – Desenvolvimento Profissional Contínuo, do IIA, «[o]s auditores internos devem aperfeiçoar seus conhecimentos, habilidades e outras competências através do desenvolvimento profissional contínuo.».

A formação pode ser dada através de duas formas:

- ✓ “On the Job” – formação adquirida no decorrer do trabalho; e
- ✓ “Off the Job” – formação adquirida fora do trabalho, através de por exemplo, de cursos, jornais, conferências.

No caso da empresa em análise a pessoa que irá integrar/gerir o DAI, embora tenha formação académica em Contabilidade e Auditoria, certamente terá de definir um plano de formação anual, para que se encontre sempre atualizada a nível de procedimentos e legislação, quer na área de AI, quer noutra área.

O custo com a formação, deve ser estimado, para ser incorporado no Orçamento.

Outro passo mencionado pelo IIA, é o **assegurar uma completa cooperação**, ou seja o Diretor-Geral deve comunicar aos outros departamentos, a existência do DAI e apelar a que exista uma cooperação a todos os níveis com este departamento.

Para garantir que a AI é promovida em toda a organização e para desenvolver uma metodologia de acompanhamento das recomendações efetuadas e avaliação do desempenho das mesmas, é importante que o DAI trabalhe diretamente com a administração para **estabelecer as melhores práticas de comunicação** entre os diversos departamentos.

Para além dos aspetos anteriormente mencionados, é necessário ter outros em consideração na organização do DAI de uma organização, tais como:

- ✓ Localização do departamento (Espaço Físico):
 - Entrada distinta – no caso da empresa em estudo, o DAI terá o seu próprio departamento;
 - Caixa postal Própria – é necessário pensar nas diversas formas em que a correspondência pode chegar ao departamento (via correio ou via email).

- ✓ Autorizações de acesso /circulação ao departamento:
 - Ilimitado – qualquer pessoa pode entrar no departamento
 - Limitado – apenas quem compõe o departamento, pode nele entrar.

No caso da empresa em estudo o DAI, deverá ter um espaço específico e limitado apenas ao responsável da AI e de *Compliance*, uma vez que existindo esta função na empresa, as duas devem trabalhar em conjunto para o alcance dos objetivos da organização. Conforme exposto acima o DAI deve possuir uma caixa de postal própria para eliminar o risco de algum correio que apenas devia ser aberto pelo DAI, seja extraviado para outras áreas da empresa.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES e PERSPETIVAS FUTURAS

Em termos de conclusões, os auditores internos desempenham tarefas tais como: Avaliar o risco, avaliar controlos, rever processos e procedimentos, investigar fraudes, comunicar resultados e apresentar sugestões de melhoria.

O estudo sobre a criação de um DAI é importante, uma vez que nos tempos que decorrem é cada vez mais importante as organizações serem eficientes e mais eficazes nas suas operações.

No tipo de negócio da empresa em análise lida-se com um ativo importante que não lhes pertence o dinheiro dos clientes e por isso é necessário garantir, que todo o dinheiro dos devedores seja enviado atempadamente para o cliente com a correta identificação de quem pagou, porque se assim não for, a pergunta que se impõe é que consequências podiam vir a ocorrer?

A empresa não era merecedora de confiança de todo o envolvente que a rodeia, o que levaria a deterioração das relações comerciais com os seus clientes e até mesmo a deterioração da relação entre o cliente e os devedores.

Pelas razões acima apresentadas é que a AI ganha mais importância neste tipo de empresas e pode ser uma maneira de ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos com uma maior eficiência.

O que acontece, muitas das vezes, é que as organizações, com o passar do tempo, vão-se “acostumando” aos procedimentos e pode não existir o rigor de redigir procedimentos, de se questionarem “Qual a melhor maneira de fazer esta tarefa?”, “Podia fazê-la de outra maneira?”, “São necessários mais recursos?”. Este tipo de comportamento representa um risco, por exemplo, na situação em que uma pessoa vai embora da empresa e era a única que desempenhava aquela tarefa, se não existirem procedimentos escritos, a pessoa que irá substituí-la não terá um apoio base para começar a desempenhar as funções, pode ser crucial em algumas áreas, como por exemplo o departamento de informática.

Com isto, o mais provável é que o processo que anteriormente era desempenhado de forma eficiente, agora pode apresentar falhas, não por incompetência, mas por desconhecimento do funcionamento do processo.

Por forma a reduzir os riscos e incrementar a eficiência e eficácia nas operações, a criação de um DAI é a melhor opção. No momento da organização deste departamento é necessário ter-se em consideração alguns fatores, nomeadamente: a posição do departamento na organização, a sua independência e autoridade, os recursos disponíveis, a capacidade técnica e profissional dos recursos humanos, entre outros. Por sua vez, após reflexão sobre os pontos anteriores e tendo em atenção que este é um departamento como qualquer outro, é necessário elaborar orçamentos, contratar pessoas e desenvolver os respetivos planos de formação.

No que respeita a limitações de âmbito, pude verificar no decorrer da revisão bibliográfica que não existem trabalhos que analisem desde o início a organização de um DAI, o que levantou algumas dificuldades, uma vez que não tinha meio de comparação. Outra das limitações, foi o fato da empresa em análise não ter muita informação no que diz respeito a AI.

Finalmente, as perspetivas futuras deste estudo, prendem-se com a apresentação da proposta de organização de um DAI à administração da empresa, como uma ferramenta para incrementar a eficiência e eficácia das operações da organização. Tendo em consideração que a empresa está a crescer e a alargar as suas operações, é importante garantir que todos os procedimentos e processos estejam devidamente redigidos e para além disso que estes sejam avaliados. Essa avaliação aos procedimentos, permite identificar, conforme abordado, quais os pontos que não estão a funcionar de forma eficiente e apresentar relatórios com recomendações.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDHIZER, George R, III; CASHELL, James D. – **Internal Audit Outsourcing**. [em linha] [consult. 24 Mai. 2016]. Disponível em:

<http://search.proquest.com/openview/c4a58816dd45c509e7422e3ea5bac859/1?pq-origsite=gscholar>,

Banco de Portugal – **Carta de Auditoria Interna do Banco de Portugal**. [em linha] [consult. 18 Out. 2016]. Disponível em: https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/MissaoeFuncoes/AuditoriaInterna/Documents/Carta%20de%20Auditoria%20Interna%20do%20Banco%20de%20Portugal_Vers%C3%A3o%20Portuguesa.pdf

BEALE, Ian - **Why Outsourcing Internal Audit is a Big Risk**. [em linha] [consult. 24 Set. 2016]. Disponível em: <https://www.cebglobal.com/blogs/why-outsourcing-internal-audit-is-a-big-risk/>

CARNEIRO, Sílvia Eunice da Silva Martins – **Quais os Atributos que um Auditor Interno deve ter**. S. Mamede Infesta: Instituto Politécnico do Porto- ISCAP. 2013. Dissertação de Mestrado

COSO - Committee of Sponsoring Organizations - **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**. [em linha] (2007) [consult. 18 Out. 2016]. Disponível em: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf

COSTA, Carlos Baptista da – **Auditoria Financeira Teórica & Prática** – 9ª ed. Lisboa: Letras e Conceitos, Lda., 2010. ISBN 978-989-8305-11-4

Deloitte - **Internal Audit Outsourcing, Meeting the Evolving Demands of the organization**. [em linha] (2013) [consult. 18 Out. 2016]. Disponível em: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-aers-iat-outsourcing-standard-version-pdf-061713.pdf>

EDP – Energias de Portugal – **Relatório de Atividade da Direção de Auditoria Interna do Grupo EDP 2012.** [em linha] [consult. 14 Set. 2015]. Disponível em: http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/PublicacoesRelatorios/EDPDocuments/Rel_Auditoria_PT_sf.pdf

FETEIRA, Marco António Pratas – **Norma de Controlo Interno e Procedimentos de Auditoria interna – Município de Salvaterra de Magos.** Tomar: Instituto Politécnico de Tomar - ESGT. 2013. Dissertação de Mestrado

GRAY, Keith - **The Benefits of Outsourcing Internal Auditing.** . [em linha] (2014) [consult. 24 Set. 2016]. Disponível em: <http://www.lowersriskgroup.com/blog/2014/09/30/outsourcing-internal-auditing/>

IIA - The Institute of Internal Auditors – **All In A Day’s Work – A Look At The Varied Responsibilities Of Internal Auditors.** [em linha] [consult. 25 Mai. 2016]. Disponível em: https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/06262_All_In_A_Days_Work-Rev.pdf

IIA - The Institute of Internal Auditors – **Chapter 1 – Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects.** [em linha] (2003) [consult. 24 Mai. 2016]. Disponível em: <https://na.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/Chapter%201%20Internal%20Auditing%20History%20Evolution%20and%20Prospects.pdf>

IIA - The Institute of Internal Auditors – **Chapter 6 – Managing The Internal Audit Function.** [em linha] (2003) [consult. 25 Set. 2016]. Disponível em: <https://na.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/Chapter%206%20Managing%20the%20Internal%20Audit%20Function.pdf>

IIA – The Institute of Internal Auditors – **O Valor da Auditoria Interna para as Partes Interessadas.** [em linha] [Consult. 10 Out. 2015]. Disponível em: https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/VALUE_PROPOSITION_FLYER_PORTUGUESE.pdf

IIA - The Institute of Internal Auditors – **Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles.** [em linha] (2013) [consult. 20 Out. 2016]. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Portuguese.pdf>

IIA - The Institute of Internal Auditors – **Declaração de Posicionamento do IIA: O Papel da Auditoria Interna no Gerenciamento de Riscos Corporativo** [em linha] (2009) [consult. 18 Out. 2016]. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise-wide%20Risk%20Management%20Portuguese.pdf>

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna – **Declaração de Posicionamento do IIA: O Papel da Auditoria Interna no Suprimento de Recursos para a atividade de Auditoria Interna.** [em linha] (2009) [consult. 25 Set. 2016]. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/pp_the_role_of_internal_auditing_in_resourcing_the_internal_audit_activity_portuguese_1427302916.pdf

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna - **Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna.** [em linha] (2009) [consult. 25 Set. 2016]. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna – **Práticas Recomendadas.** [em linha] (2009) [consult. 25 Set. 2016]. Disponível em: http://www.ipai.pt/fotos/gca/pa_01_2009_portuguese_1427302863.pdf

IPAI - **Revista Auditoria Interna.** ISSN 2183-3451. 63 (2016)

MADEIRA, André Aldo Dias – **A Importância do *Follow-up* na Auditoria Interna em Portugal.** Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa - ISCAL. 2013. Dissertação de Mestrado

MARTINS, Charles L; LAVIN, Michael K. – **Outsourcing the Internal Audit Function** [em linha] [consult. 24 Mai. 2016]. Disponível em: <http://search.proquest.com/openview/f7ccfcbd73f8674ece39329e56540eb9/1?pq-origsite=gscholar>

MATTHEWS, David – **A History of Auditing** - Oxon: Routledge, ISBN 978-0-415-38160-7

Mcknoly & Asbury – **Assisting Small internal Audit Activities in Implementing the Standards.** [em linha] [consult. 18 Out. 2016]. Disponível em: <http://www.macpas.com/assisting-small-internal-audit-activities-in-implementing-the-standards/>

MORAIS, Georgina e MARTINS, Isabel - **Auditoria Interna** - 4ª ed. Lisboa: Áreas Editora, S.A, 2013. ISBN 978-989-8058-81-2

MORAIS, Georgina e MARTINS, Isabel - **Auditoria Interna** - 4ª ed. Lisboa: Áreas Editora, S.A, 2013. ISBN 978-989-8058-81-2, pp.96-99.

MORAIS, Georgina - **Como Emerge a Auditoria Interna nas Pequenas e Médias Empresas, em Portugal.** [em linha] (2004) [consult. 24 Mai. 2016]. Disponível em: <http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1677/1/Como%20emerge%20a%20auditoria%20interna.pdf>

PINHEIRO, Joaquim Leite – **Auditoria Interna - Auditoria Operacional – Manual Prático para Auditores internos** – 3ª ed. [S.I]: Letras e Conceitos, Lda., 2014. ISBN 978-989-8305-74-9

Portal de Auditoria – **Estrutura Organizacional de um Departamento de Auditoria Interna.** [em linha] [consult. 25 Set. 2016]. Disponível em: <http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoria-interna/auditoria-interna-organizacao-departamento.asp>

REGUEIRA, Diogo Alexandre Santos – **A Função de Auditoria Interna na Guarda Nacional Republicana: Estudo de Caso**. Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa - ISCAL. 2015. Dissertação de Mestrado

RITTENBERG, Larry E., SCHWIEGER, Bradley J. e JOHNSTONE, Karla M. – **Auditing: A Business Risk Approach** – 6ª ed. Canadá, ISBN 978-0-324-64509-5

RODRIGUES, Sandra Cristina Silva – **O Processo de Implementação da Auditoria Interna numa Autarquia Local**. Mindelo: Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais. 2013. Trabalho fim de Licenciatura

SARAIVA, Elsa Cristina de Sá – **A Auditoria Interna em Instituições de Ensino Superior – O Caso do Ensino Público Politécnico**. Viseu: Instituto Politécnico de Viseu - ESGT. 2010. Dissertação de Mestrado

University of Pittsburg – **Internal Audit Department Charter**. [em linha] [consult. 25 Set. 2016]. Disponível em: <http://www.cfo.pitt.edu/intaudit/charter.php>

Apontamentos das aulas de Auditoria interna e Operacional 2015 – Mestre António da Trindade Nunes - ISCAL

www.theiia.org

www.ipai.pt

<http://www.eciia.eu>

www.coso.org

Anexo I - Regra Interna do Grupo – *Internal Governance of the Group*

Internal Governance of the Group

Content

1. INTRODUCTION	3
2. SCOPE	3
3. GOVERNANCE	3
4. RESPONSIBILITIES AND REPORTING	3
5. THREE LINES OF DEFENCE	3
6. ORGANISATION, PROCESS, CONTROLS, INCIDENTS, REPORTING	5
6.1 The Company X of Directors & the Board's Committees	6
6.2 The CEO	6
6.3 The Group Management Team	6
6.3.1 CFO	6
6.3.2 CRO	6
6.3.3 CIO	7
6.3.4 CTO	7
6.3.5 CHRO	7
6.3.6 Director of Group Sales, Marketing and Communication	7
6.3.7 RMDs	8
6.4 Boards and Committees	8
6.5 Service Lines	8
6.5.1 International Services	8
6.5.2 Company X Investment Management	9
6.6 Group Functions	9
6.6.1 Risk and Control	9
6.6.2 Compliance	9
6.6.3 Internal Audit	9
6.6.4 HR	10
6.6.5 IT	10
6.6.6 Information Security	10
6.6.7 Sales, Marketing & Communication	10
6.6.8 Business Analytics and Optimisation	10
6.6.10 Corporate Communication	11
6.7 Regional Organisation	11
6.7.1 Regional Managing Directors	11
6.8 Local Organisation	12
6.8.1 Managing Directors	12
6.8.2 Local Boards	12

Approved by	The Board of Company X
Date	15 December 2015
Previous approval	16 December 2014
To be reviewed	Annually
Legal basis	The Swedish Companies Act and the Swedish Code of Corporate Governance
Applicable to	All employees
Group Owner	CEO
Editor	As above

SUMMARY OF MANDATORY REQUIREMENTS

- Internal governance defines the Group’s objectives, strategies, risk appetite and how the business is organized, how responsibilities and authority is allocated, how reporting lines are set up and what information they convey, and how the internal control is organized.
- Company X has established in bank style governance, applying the three-lines-of-defense model to be well positioned for regulatory changes.
- The Corporate Structure should be transparent and clear to all employees; it should promote and demonstrate effective and prudent management, both on a solo basis and at Group level.
- Company X is applying a framework of internal rules which sets the frame within which the regions, countries and subsidiaries must operate.
- Regulated subsidiaries should adhere at the legal entity level to the same internal governance values and policies as stated by Group unless legal or supervisory requirements considerations determine otherwise.
- The Board and the CEO should receive enough information from all of the subsidiaries to get a clear perception of the general aims, status and risks of the Group.
- Any flow of significant information should be documented and made accessible promptly, when requested, to the Board, Control Functions (Group Internal Audit, Risk & Compliance) and Supervisors, as appropriate.

INTRODUCTION

This Policy describes the main organisational decision making units¹⁸ in Company X and its subsidiaries (the “Group”) and how work and responsibilities are distributed between these.

SCOPE

This Policy shall apply for the business carried out by the Group.

GOVERNANCE

This Policy is approved by the Board and is owned by the CEO. The Policy shall be reviewed and approved at least annually. The Policy should be made available to all employees.

RESPONSIBILITIES AND REPORTING

As set out in the CEO Instruction, the CEO independently decides on the Company’s internal organisation but shall consult with the Board or the chairman of the Board prior to executing any major organisational changes.

THREE LINES OF DEFENCE

A well-established best practice model to describe roles and responsibilities regarding governance and risk management of a financial services company is the Three lines of Defence model. This model is applicable for all companies in the financial services industry as stated in the guidelines issued by the European Banking Authority (EBA Guidelines on Internal Governance). Even though Company X is not at a group level regulated as a financial services company, these guidelines have served as input when defining the governance structure within the group and are described below.

1st line of Defence is responsible for the day to day management of the business, which includes effectively identifying, monitoring and controlling risks in the day-to-day operation. In Company X management at all levels within the regions, countries, group service lines and

¹⁸Country, Region, Service Line, Group Function, Business Area, shared service center or a legal entity in the Group.

group functions represent 1st line of Defence and are ultimately responsible for the daily management of all risks in the business which includes to ensure that Internal Rules are properly communicated, understood and followed. Processes which are in place in the 1stline of Defence to control and manage risks are referred to as Risk Management.

2nd line of Defence is an independent control function, which in Company X is represented by the Risk and Compliance function which is under development, led by the Chief Risk Officer. The purpose of the second line of Defence is to independently identify, control and report on all risks in relation to capital requirements, which includes financial risks (credit, market and liquidity risk) operational risks and compliance risks.

3rd line of Defence consists of the internal audit function, which provides an independent review of the first two “lines of Defence”.

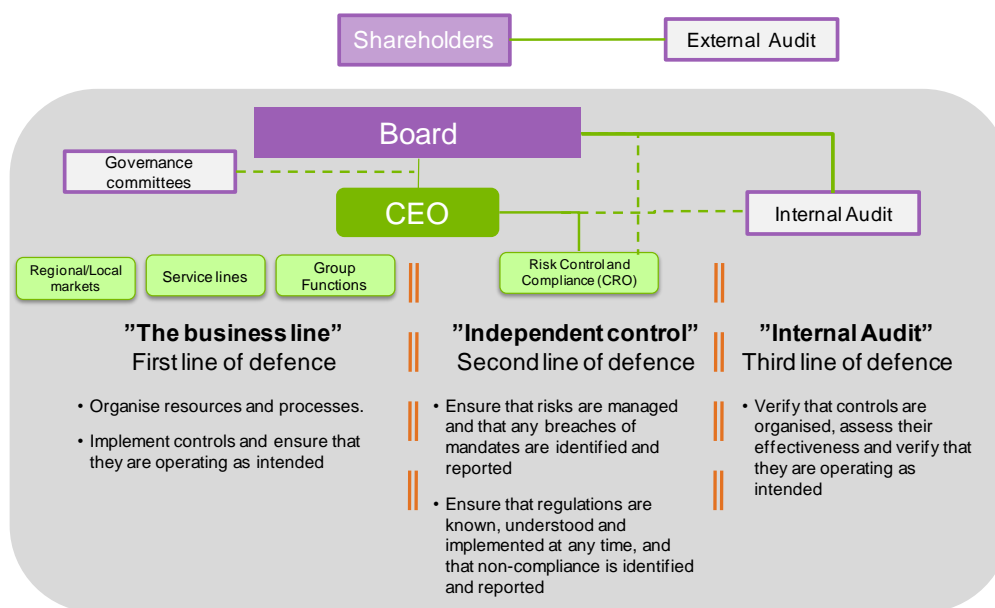
Company X Group Management team (GMT) bears the overarching responsibility for the company’s total risk exposure. GMT or, in certain cases, the Risk and Investment Committee approve all significant methods, models and processes. The CEO is responsible for on-going administration in accordance with the strategies, guidelines and governance documents set out by the GMT. The CEO ensures that the methods, models and processes forming part of the internal measurement and control of identified risks functions as intended and are approved by the GMT. The CEO also ensures, on an on-going basis, that the reporting to the Board of Directors by each unit, including the independent risk control function, is conducted in accordance with the relevant instructions.

In Company X risk management, roles and responsibilities are divided in accordance with the three lines of defence:

- The first line of defence refers to all risk management activities performed by the business operations. The operations that incur the risk also own that risk, meaning that the day-to-day management of risks is to be performed by those responsible for the operations.
- The second line of defence refers to the risk control and compliance functions. Risk control is responsible for the identification, quantification, analysis and reporting of all risks. Risk control shall also support and promote operations having the procedures, systems and tools necessary to uphold the on-going management of risks. Compliance shall verify that operations adhere to laws and regulations and shall support the operations within its area of responsibility.
- The third line of defence refers to the internal audit, which performs regular independent reviews of the management and systems of internal controls.

ORGANISATION, PROCESS, CONTROLS, INCIDENTS, REPORTING

Roles, responsibilities and reporting – Three lines of Defence



The diagram illustrates the corporate governance of the Group. This Policy describes the internal governance of the Group and covers all governance processes directed from the Board to the President and CEO level and downwards in the organisation.

The Company X Board of Directors & the Board's Committees

The shareholders appoint the Board. The shareholders also appoint the Chairman of the Board. The Board has the overall responsibility for the Group and its operations. It decides on matters such as strategy, objectives, business plans and budgets, as well as policies and ethical guidelines for the Group all proposed by the CEO.

The Board also appoints the CEO as well as subcommittees to the Board. Currently there are two subcommittees; the Audit Committee and the Remuneration Committee. The Committees prepare matters that will be decided by the Board. The Group Internal Audit Function has a direct reporting line to the Audit Committee.

The CEO

The CEO is ultimately responsible for the management of the day-to-day business of the Group in accordance with applicable laws and regulations as well as with the goals, policies and strategic plans determined by the Board.

The CEO is responsible for leading the work in the Group Management Team (“GMT”), and is chairman at the regional board meetings.

The CEO may delegate certain of his tasks and responsibilities to various Head Office, regional, or local company officers in accordance with the CEO Instruction and Delegation of Authority Instruction.

The Group Management Team

GMT advises the CEO and consists of the CEO, CFO, Chief Risk Officer (“CRO”), Chief Investment Officer (“CIO”), Chief Technology Officer (“CTO”), Chief Human Resource Officer (“CHRO”), the Director of Group Sales, Marketing and Communication and the three Regional Managing Directors (“RMDs”). The GMT members meet regularly to discuss financial results and decide upon matters in relation to implementation of strategy and other Group matters.

CFO

The CFO leads the Group Finance organisation, which is divided into the following:

- Accounting
- Business Control
- Investor Relations
- Legal Strategic Planning
- Treasury

CRO

The CRO reports solid line to the CEO and dotted line to the Board. The CRO leads the Group Risk & Compliance Functions. Furthermore, the CRO is chairman of the Risk and Investment Committee. The CRO function shall enable Company X to manage the relatively high risks that are connected to the PD business and facilitate our growth in Financial Services. The task is divided in two overall areas, Transaction Risk Management with the overall objective of initiating and tracking corrective action in the business and Portfolio Risk Management (Risk Control) with the overall objective defining mandates, guidelines and limits to keep the business within risk appetite and to monitor the dynamics of the risk profile and identify potential breaches of the risk appetite.

Within Transaction Risk Management the following responsibilities are included:

- 2nd opinion and challenger on
 - Factoring
 - Lending
 - Investment proposals
 - Advisor in complex transactions

Within Portfolio Risk Management the following responsibilities are included:

- Monitor performance of the delegated mandates
- Identify trends in the incoming population
- Build models and methods for risk assessment

CIO

The responsibility of the CIO is to develop and expand the purchased debt business across the countries. Regions and countries have one or more resources dedicated to sourcing purchased debt deals, pre-analysis and reporting. Portfolios are bought either locally in the countries, centrally or by joint ventures. Decisions concerning purchase of debt portfolios are subject to approval by various levels in the Company X organisation, depending on the size of the portfolio.

CTO

The CTO is responsible for ensuring that IT within the Group X is developed and maintained in an efficient and effective manner. The CTO is also chairman of the IT Board, and Head of Group IT. Responsibilities include:

- Defining and implementing Company X IT Strategy
- Manage Group IT functions
- Approve group-wide and regional IT initiatives, either directly or through IT Board and Steering Group participation
- Approve and oversee IT profit and loss and investment budget

CHRO

The CHRO is responsible for HR within the Group X, which includes defining the overall framework with regards to compensation, recruitment, and talent management. The CHRO is Head of Group Function HR.

Director of Group Sales, Marketing and Communication

The Director of Group Sales, Marketing and Communication is responsible for managing and directing Company's X internal and external communications, including coordinating and overseeing the Group's Sales activities as well as marketing.

RMDs

See section 7.7.1 below.

Boards and Committees

Risk and Investment Committee – Purchased Debt

The Committee decides in matters concerning purchase or disposal of purchased debt portfolios within the authority of CEO. The CRO is the chairman of the Committee, which is further represented by the CEO and the CFO.

Local Credit Committees– Financial Services (including Payment Guarantees)

Concerning risks and investments relating to Financial Services, such decisions are handled in the local credit committee and the local board of the relevant financial service entity, where the details of the decision making are addressed in this unit's credit instruction.

IT Board

IT Board is the management team for IT in the Group and the main governance and decision making body for IT in the Group. The board's main responsibilities are to guide and contribute to the IT objectives of the Group, to ensure cost efficient and high quality IT services, and to harmonise and align the IT landscape across the Group.

IT Board consists of the CTO (the chair of IT Board meetings), Regional IT Directors, the Chief Information Security Officer, the SDC Director, the IDC Director and the Group Enterprise Architect.

All planned and on-going initiatives should exist and relevant to the IT Board should be presented through the Project Portfolio Management (PPM) process.

Regional Boards

Regional Board meetings are held twice a year with the purpose to review and decide changes according to current country business plans and finances. The objective is to improve transparency, give support to the region from group management and service areas. Participants in the Regional Board include the regional management team, the MDs within the region, the CIO, the Head of Business Control, CFO, CTO, CRO and the CEO.

Service Lines

The objective of the Service Lines is to identify, drive as well as support business units in improving revenue and profitability, taking a group-wide perspective.

International Services

This service line is headed by the Head of Group International Service Line who reports to the Director of Group Sales, Marketing and Communication. It has the responsibility to drive and coordinate our international collection business cross the Group including sales and service delivery excellence and drive improvement suggestions and initiatives in country operations and in the processes and infrastructure in general as regards international collection services. Improve service capability in all countries of operation and develop improved service support system including case communication, client and internal reporting. The service line drives own sales and takes on the client account management role for larger selected clients. In addition the Global partner network is managed within the international service line.

Company X Investment Management

Company X Investment Management ("iIM") is headed by the CIO who reports to the CEO. This service line has the responsibility to monitor and ensure that the PD operations continuously improve in portfolio management. The service line assists all countries and business entities in respect of Purchased Debt matters such as:

- Portfolio sourcing, identification and analysis
- Portfolio evaluation and amortisation calculation
- Client meetings and negotiations if necessary
- Market and business know how and benchmarks.

The service line drives and supports introduction of new PD related services and roll out in local markets.

Group Functions

The objectives of the Group Functions are to define and support implementation of the internal rules, strategies, and best practice models to be utilised across the group in order to ensure operational, financial, risk, compliance, audit, and legal and people excellence in their respective fields, both from revenue increasing as well as cost reduction perspective.

Risk and Control

Responsibilities for the Group Risk and Control function, which is headed by the CRO, include to independently ensure that the risks are managed and that any breaches of the Risk Appetite or Risk limits are identified and reported.

Compliance

The Group Compliance function is headed by the Group Compliance Officer and is part of the 2nd line of defence. Group Compliance shall support the implementation of compliance management procedures within the business and within support functions in 1st line of defence as well as monitor, follow-up and report compliance risks.

Internal Audit

Group Internal Audit is an independent, objective assurance function reporting directly to the Board.

Responsibilities for the Group Internal Audit include to:

- Provide reliable and objective assurance to the Board and the CEO over the effectiveness of controls, risk management and governance processes considering current as well as emerging risks.
- Advise management and the Board on how to improve the control environment and mitigate control deficiencies.
- Provide recommendations to management on how to improve areas of high operational or financial reporting risk.
- Follow-up agreed actions.

The Head of Group Internal Audit has the responsibility to develop and maintain internal audit framework taking into account its responsibilities for 3rd line of defence.

HR

Group Function HR is responsible for developing and implementing group-wide HR policies, guidelines and instructions. Areas affected include remuneration, training and competence needs, and physical security. There is an HR forum to support the Head of Group HR to coordinate and prioritise the Group's HR strategic initiatives.

IT

Group IT consists of all the centralised IT functions within the Group. It includes Enterprise Architecture, the Software Development Centre (SDC), the I. Data Centre (IDC) and the Information Security functions.

The purpose of the Group IT function is to continuously improve IT effectiveness, and IT efficiency, Information Security and compliance within the group. Group IT is led by the CTO.

Information Security

The Information Security function is a first line function in the Group which oversees and approves information security risks and enforces compliance. The Information Security Function is led by the Chief Information Security Officer (“CISO”).

Sales, Marketing & Communication

Group Sales, Marketing & Communications is responsible for coordinating activities that concerns sales, marketing and brand awareness activities in order to increase our brand awareness, and increase sales. The aim is to ensure a unified approach towards multinational clients, drive group common sales initiatives, and obtain cost efficient marketing across the group. This function is headed by the Director of Group Sales, Marketing and Communication. The function is also responsible for group-wide PR activities, such as the European Payment Report (EPR) and the European Consumer Payment Report (ECPR).

Business Analytics and Optimisation

Group Business Analytics and Optimisation will as a group function support local businesses with operational business strategies including scorecard development and implementation, analysis and follow up activities as an ongoing strategic speaking partner for best business impact within Financial Services and Credit Management Services. The Head of Business analytics and Optimisation reports to the CRO.

Finance

Group Finance consists of Business Control, Accounting, Treasury, Legal, and Strategic Planning and is headed by the CFO. There is an RFD forum to support the CFO to coordinate and prioritise the Group’s financial strategic initiatives.

Business Control

- Ensures that the GMT and the Board are supported by high quality financial decision material, e.g. forecast and budget evaluation.
- Ensures management understanding of the trends that these figures represent and how they will develop considering the actions that are in process.
- Supports in business development and M&A activities.

Accounting

- Ensures that IFRS is followed throughout the group.
- Drives the external audit process.
- Responsible in general for the Group’s tax position

Treasury

- Supports the business operations
- Exploits economies of scale
- Optimises the Group’s financial net within specified risk limits.

Legal

- Group Legal provides legal advice on various corporate law and legal matters, and constitutes a platform and forum for Group discussions on legal matters, whether general or specific to countries.

Strategic Planning

- Ensure traceability from our strategy, to our business planning and budget, to the initiatives that we tactically plan and subsequently execute. Responsible for the framework surrounding our strategic cycle
- Drives and coordinates the Company X Strategic Planning process, as well as Project Portfolio Management.

Investor Relations

- Communicate with investors and other stakeholders in conjunction with the release of any financial information or other information that could affect the shareholder price.
-

Corporate Communication

The objective of the Corporate Communications function is to support the Group's business operations by proactively communicating with media and other external stakeholders in order to strengthen the Company X brand.

Regional Organisation

Regional Managing Directors

The RMDs responsibilities include:

- Profit and loss responsible for its respective region
- Ensure that Company X strategy is implemented and objectives are fulfilled
- Ensure that group-wide Internal Rules are communicated and complied with

In addition the RMD has a monthly meeting with the CEO to review any tactical and operational matters as well as planned and on-going initiatives from a portfolio perspective. Operational matters could include increased legal investments, specific initiatives, the roadmap moving forward, and other joint effects improving performance of business units. The CEO can invite other participants.

All planned and on-going initiatives presented at these meetings should be presented through PPM.

Local Organisation

Managing Directors

The Local Managing Director ("MD") reports to the RMD and is profit and loss responsible for its local market.

The MDs responsibilities include to:

- Ensure that Intrum Way strategy is implemented in the local market
- Deliver on business objectives and decided initiatives for the local market
- Managing the business of the Local Company in accordance with applicable laws and regulations
- Providing the Local Board, the local auditor/s and/or HO with necessary documents and information
- Ensure that group-wide Internal Rules are communicated and complied with

Monthly Country Review meetings are held each month to review financial status and progress according to country business plan. Each country review is attended by RMD, MD, Country Financial Director, CFO, Head of Group Business Control, and a Group Business Analyst.

Local Boards

Many Company X entities are legally required to have a Supervisory Board of Directors (“Local Board”). The responsibilities of the respective Local Board are defined by applicable laws and the entity’s articles of association. In addition, the Board of Directors in Finance Units as defined below, are expected to comply with the Guidelines for Board members in Finance Units within Company X.

Each local MD is responsible for the compliance with this section in his/her market. The Chief Investment Officer is responsible for the PD entities in Switzerland and Luxemburg, as well as any joint venture entity where the purpose is to own PD portfolios. All deviations shall be pre-approved by the CFO.

Subject to compatibility with applicable local laws, regulations and the Articles of Association of the subsidiary in question, board-level decisions should be made by two persons jointly. No sole decision making power shall go to any one director of the board.

Regarding the Local Board member composition and other Local Board procedures, Company X separates between ‘Service Units’ and ‘Finance Units’, per the following definitions:

- A ‘Finance Unit’ is an entity which is governed not only by general company law of the country in question but is also governed by specific laws or regulations for entities with a financially oriented business, and/or is a unit which is involved in Company X financially oriented business such as purchased debt, factoring and payment guarantees and/or from a financial, risk or compliance perspective will require enforced internal governance.
- A ‘Service Unit’ are all other units not captured by the definition above

In order to avoid uncertainty regarding the nature of a legal entity, the CRO and the Group Compliance Officer will annually review all legal entities and state which are the ‘Finance Units’ of the Group. As of Q4-2015, such Finance Units are the following (and hence all other units are ‘Service Units’):

- Czech Republic
- Finland
- Hungary
- Luxembourg
- Netherlands
- Norway
- Poland
- Sweden
- Switzerland

Any minority owned finance units in the group shall also be seen as ‘finance units’ (e.g. Avarda AB); however their governance will need to follow separate agreements between the minority and the majority owner.

Forming New Finance Units

Any new Finance Unit must be subject to CEO approval of the following documented items, to be completed by the local MD of the country in question where the regulation exists:

1. What are the specific regulations for this entity
2. Who will be responsible for ensuring compliance with such regulations, in the local organization
3. Proposed board members of the new regulated entity
4. Estimated set-up and annual running costs for the new regulated entity

Subsidiary Board member compositions

Subject to local laws, required tax domicile, articles of association etc., the Internal Nomination Group of Company X will support the CEO in proposing and assessing individual board members and key function holders as well as assessing the overall composition of subsidiary boards within the Group. This task is further defined in the **Terms of Reference and Guidelines for the Internal Nomination Group of Company X**

LINKS TO OTHER INTERNAL RULES, TEMPLATES OR PROCEDURAL DOCUMENTS

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Instructions to the CEO• Delegation of Authority Instruction |
|---|

Anexo II - Regra Interna do Grupo – *Internal Audit*

Internal Audit Instruction

Content

1. INTRODUCTION	2
2. SCOPE	2
3. GOVERNANCE	2
4. RESPONSIBILITIES AND REPORTING	2
5. ORGANISATION, PROCESSES AND COOPERATION	3

Approved by	Board of Directors of Company X (publ.)
Date	15 December 2015
Previous approval	16 December 2014
To be reviewed	Annually
Legal basis	The Swedish Corporate Governance Code Section III, article 3.1
Applicable to	Staff of the Group Internal Audit (“GIA”) function
Group Owner	Head of Group Internal Audit
Editor	As above

SUMMARY OF MANDATORY REQUIREMENTS

- GIA is an independent, group-wide, assurance function commissioned by the Company X Board of Directors. It shall report solid line to the Company X Board, through its Audit Committee and dotted line to the CEO.
- The Audit Committee shall be responsible for the guidance and evaluation of GIA
- GIA shall present the following reports to the Audit Committee
 - An annual Internal Audit plan for the Group for approval
 - Quarterly reports summarising the Internal Audit activities
- GIA shall report urgent matters requiring the attention by the Board to the Chairman of the Audit Committee when deemed necessary

INTRODUCTION

This instruction provides the framework for the internal audit activities within Company X and its subsidiaries (the ‘Group’). It details the role of the Head of the GIA function, internal audit activities, reporting and co-ordination with other functions.

SCOPE

GIA shall be responsible for all internal audit activities within the group which includes wholly or partially owned companies in the group as well as any significant outsourcing arrangement within the Group.

GOVERNANCE

This instruction is approved by the Board and owned by the Head of GIA and shall be reviewed and approved at least annually. This instruction shall be made available to all staff.

RESPONSIBILITIES AND REPORTING

The Board and the CEO are ultimately responsible for ensuring that there is adequate internal governance, risk management and internal control across the Group. This includes to ensure that there is a governance framework which is appropriate to the structure, business and risks of the group including its legal entities. Managers at all levels within the Group are responsible for compliance with group policies and instructions including promoting high ethical and professional behaviour. They form the **1st line of defence** and are responsible for identifying, assessing and managing risk in the day to day business. Chief Risk Officer (‘CRO function’), Group Risk Control and Group Compliance form part of the **2nd line of defence**. They shall support the implementation of risk and compliance management procedures in the 1st line of defence as well as measure, monitor, follow-up and report risks within their area of responsibility.

GIA forms the **3rd line of defence** and is as an independent assurance function responsible for evaluating governance, risk management and control processes within the 1st and 2nd lines of defence.

GIA shall provide reliable and objective assurance to the Board and the CEO over the effectiveness of controls, risk management and governance processes in mitigating current and evolving risks. GIA shall assess whether the quality of the internal control framework in the

group is effective. In so doing GIA shall also advise management and the Board on how to improve the control environment and mitigate control deficiencies.

GIA reports directly to the Board and its Audit Committee to ensure independence. The Board decides on the appointment, dismissal and remuneration (including pension benefits) of the Head of GIA. The annual Audit Plan and any revisions thereto are approved by the Audit Committee.

In the day to day work GIA reports material findings to the CEO and, if required, to the group management team. Administratively GIA reports to the CEO.

The Head of GIA is responsible for the following:

- Organising the activities of GIA in such a way that they meet the expectations from the Board and the CEO and other stakeholders (primarily regulators). Such responsibility includes planning, execution of work, documentation, reporting and follow-up of audit findings.
- Co-ordinating the internal audit activities within the group. Such co-ordination includes both internally and externally insourced resources.
- Providing an annual “risk based” audit plan to be approved by the Audit Committee in December.
- Providing a quarterly report to the Audit Committee including high risk observations, status of previously reported observations, progress against the audit plan and proposed reprioritisation of activities.
- Co-ordinating risk assessment and planning with other functions such as CRO and CFO.
- Co-ordinating the audit work with the external auditors in relation to the financial reporting including IT audit work.

The Head of GIA and other permanent members of the function may combine their respective roles in the GIA function with other duties, provided that such other duties do not give rise to conflicts of interest or have as an effect that internal audit duties are not carried out in an effective and adequate manner.

GIA shall report urgent matters requiring the attention by the Board to the Chairman of the Audit Committee when deemed necessary.

ORGANISATION, PROCESSES AND COOPERATION

The Internal Audit function consists of GIA as well as any local internal audit arrangements within the Group. The function shall consist of individuals with high qualifications, experience and integrity, and shall be provided with necessary resources, in order for it to be able to carry out its duties in an efficient and adequate manner. GIA shall use available independent in-house resources with relevant expertise to supplement the audit team in high risk and complex areas. Where there is a need for additional resources and competence, GIA is permitted to procure external expertise to be able to fulfill the obligations of GIA. Such procurement shall be discussed with the Chairman of the Audit Committee and approved by the CEO beforehand.

To perform its duties GIA shall have unrestricted access to relevant documents and information in all operational and control units and shall be informed about changes to business strategy,

organisational changes, new products and services and other changes which could have an impact on the group risk profile and the activities of GIA. Such information received must be kept confidential and used solely for the conduct of the audit activities.

GIA shall co-operate and co-ordinate the work with the CRO function and the CFO function to avoid duplications of efforts and to ensure sufficient coverage of control activities.

GIA shall discuss the audit plan with the external auditors to ensure proper coverage of audit activities and avoid duplication. The external auditors focus is primarily on providing assurance on the financial statement information while the internal audit focus will primarily be on assurance of internal control (operational, compliance, financial) and risk management procedures.

LINKS TO OTHER INTERNAL RULES, TEMPLATES OR PROCEDURAL DOCUMENTS

- Group Internal Audit Manual (procedural documentation)
- Group Internal Audit Annual Plan

Anexo III - Regra Interna do Grupo – *Instructions to the Audit Committee*

Instructions to the Audit Committee

Content

1. INTRODUCTION	2
2. GOVERNANCE	2
3. ORGANISATION	2
4. AREA OF RESPONSIBILITY	2
5. PROCUREMENT AND EVALUATION OF AUDITING SERVICES	3
6. EXTERNAL AUDIT	3
7. INTERNAL AUDIT	3
8. DECISION MAKING POWER	4
9. MEETINGS AND MINUTES	4
10. REPORTING TO THE BOARD	4
11. EXTERNAL ADVISORS	4

Approved by	Board of Directors of Company X
Date	18 July 2016
Previous approval	15 December 2015
To be reviewed	Annually
Legal basis	The Swedish Companies Act, the Annual Reporting Act, the listing agreement with Nasdaq Stockholm and the Swedish Code of Corporate Governance
Applicable to	Primarily relevant for the Board of Directors and parts of management
Group Owner	Head of Group Legal
Editor	As above

1. INTRODUCTION

The Board of Directors of Company X has appointed an Audit Committee for the preparation of matters relating to the financial reporting, the Company's internal control and risk management with regards to the financial reporting, and the Company audit.

2. GOVERNANCE

These instructions are approved by the Board and owned by the Head of Group Legal. They shall be reviewed and approved at least annually, normally at the meeting in December.

3. ORGANISATION

The Audit Committee shall consist of three Board members. The majority of the members of the committee shall be independent¹⁹ in relation to the Company and the Company management. At least one of the committee members shall have accounting or auditing competence. The committee members as a whole shall have competence relevant to the sector in which the audited entity is operating.

The chairman of the Board may not be the chairman of the Audit Committee.

The Audit Committee shall be assisted by a secretary who is not a member of the committee.

4. AREA OF RESPONSIBILITY

The Audit Committee shall support the Board in monitoring that the Company and the Group is organised and managed in such a way that its accounts, management of funds and financial conditions in all aspects are controlled in a satisfactory manner in accordance with external laws and regulations and internal rules, with specific focus on the financial reporting and the internal control over such reporting.

The Audit Committee shall in particular;

- monitor the financial reporting process and submit recommendations or proposals to ensure its integrity,
- supervise the preparation of financial reports – interim reports and the annual report – for Board approval;
- supervise the effectiveness of the Company's internal control, internal audit and risk management systems with regards to the financial reporting;
- monitor that the financial statements are prepared in accordance with applicable laws and regulations and generally accepted accounting standards (IFRS) and monitor that the accounting principles applied by the Company and the Group are in line with such regulations;
- maintain regular contact with the external and internal auditors of the Company, keep itself informed of the audit of the annual financial statement and the consolidated financial statement and discuss co-ordination between external and internal audit and views of the Company's risk;
- ensure that the Board is informed about any important findings in the committee's work and any material remarks from the external or internal audit;
- follow up that any material observations from the external or internal audit lead to necessary actions;

¹⁹ For criteria for assessing independence, see section 4.4 of the Code of Corporate Governance.

- support the Board in preparing the annual report on internal control, to be included in the corporate governance report; and
- handle all other matters that the Board may request the Audit Committee to prepare or decide upon.

5. PROCUREMENT AND EVALUATION OF AUDITING SERVICES

The Audit Committee shall

- assist the Nomination Committee in the preparations of the election of a Company auditor (and the auditor's remuneration), in accordance with relevant legislation, to be presented at the shareholders' meeting where such election shall be made;
- evaluate the Company's audit and inform the nomination committee on the outcome of the evaluation;
- monitor the Company auditor's impartiality and independence vis-à-vis the Company – with particular attention to other services than audit services provided by the auditor – and continuously keep itself informed about the auditor's relation to the Company and its management; and
- adopt guidelines for the procurement of non-audit related services provided by the Company auditor and monitor compliance with such guidelines in order to secure the auditor's impartiality and independence.

6. EXTERNAL AUDIT

The Audit Committee shall

- supervise the planning of the external audit of the Company and the Group. It shall discuss the scope and direction of the audit with the Company auditor and management – based on the risk assessment – and review and approve the auditor's audit plan;
- consider whether the Company auditor shall participate in Board meetings in addition to what is set out in the Board's rules of procedure; and
- supervise the cooperation and communication between management and the auditor and take reasonable measures to make sure that the auditor receives all information necessary for the audit.

7. INTERNAL AUDIT

The Audit Committee shall

- supervise the internal audit of the Company and the Group. It shall establish the scope and the direction of the internal audit work – after proposal by the Head of Group Internal Audit – and adopt the Group Internal Audit's audit plan;
- take all reasonable measures to make sure that the Group Internal Audit receives all information necessary for the internal audit, while explaining the role of the Audit Committee in the process;
- when deemed necessary, meet with the Head of internal audit without presence of other members of management; and
- regularly review and follow-up the activities of the Group Internal audit function and whenever necessary decide on alterations

8. DECISION MAKING POWER

The Audit Committee has no decision making power apart from what is set out in these instructions unless specifically authorised by the Board.

9. MEETINGS AND MINUTES

The Audit Committee shall hold at least four (4) meetings during a financial year. Additional meetings may be held if required.

The CEO, the CFO, the Group Chief Accountant, the Head of Group Internal Audit and the Company auditors shall normally be invited to the committee's meetings.

The chairman of the Committee shall be responsible for notice to the meetings and for preparing an agenda. Minutes shall be kept at the meetings. A copy of the minutes shall be made available on Directors Desk.

10. REPORTING TO THE BOARD

The Audit Committee shall continuously report on its work to the Board, normally as a summary by the Committee's chairman at ordinary Board meetings. The reports shall include the Audit Committee's observations, recommendations and proposals for actions and resolutions by the Board.

11. EXTERNAL ADVISORS

The Audit Committee may engage external expertise if deemed necessary. If external expertise is engaged, the committee shall ensure that there is no conflict of interest between that assignment and other assignments the external advisor may have for the Company or management.

LINKS TO OTHER INTERNAL RULES, TEMPLATES OR PROCEDURAL DOCUMENTS

- Rules and Procedures of the Board of Directors
- Instructions to the CEO
- Instructions to the Remuneration Committee

**Anexo IV - Regra Interna do Grupo – *Financial Reporting
and Control - detailed group-wide instruction***

Financial Reporting and Control – detailed group-wide instruction – Financial Reporting and Control

Content

1. INTRODUCTION	6
2. SCOPE	6
3. GOVERNANCE	6
4. RESPONSIBILITIES AND REPORTING	6
5. ORGANISATION, PROCESS, CONTROLS, INCIDENT REPORTING	6
6. KEY FINANCIAL CONTROLS	7
6.1 Reconciliations	7
6.2 Cash, Bank and Client Funds	8
6.2.1 Cash and Bank Rules	8
6.2.2 Client Funds Rules	8
6.2.3 Cash & Bank and Client Funds Key Controls	9
6.3 Sales Ordering and Invoicing	11
6.3.1 Sales Ordering and Invoicing Rules	11
6.3.2 Sales Ordering and Invoicing Key Controls	11
6.4 Purchase Ordering and Authorisation	13
6.4.1 Purchase Ordering and Authorisation Rules	13
6.4.2 Purchase Ordering Key Controls	14
6.5 Payroll	15
6.5.1 Payroll Rules	15
6.5.2 Payroll (Financial) Key Controls	15
6.6 Intercompany Invoicing	16
6.7 Fixed Assets	16
6.7.1 Fixed Assets Rules	16
6.7.2 Fixed Assets Key Controls	16
6.8 General	17
6.8.1 General Rules and Key Controls	17
7. THE REPORTING CYCLE	18
7.1 Reporting Actualities and Submissions	18
7.2 Responsibility	18

7.3	External Audit	19
7.4	Reporting Deadlines and Month end Procedures	19
7.5	Quarterly Reporting Instructions	20
7.6	Strategic KPIs	20
7.7	Events After The Balance Sheet Date	21
7.7.1	Adjusting Events After the Balance Sheet Date	21
7.7.2	Non-Adjusting Events After the Balance Sheet Date	22
7.8	Operational Matrix (EXMA)	22
7.8.1	Allocation of IJ BV Expenses	23
7.8.2	Allocation of Central PD result	23
7.8.3	Allocation of software amortisation	23
7.8.4	Reallocation of Central Expenses	23
7.8.5	Other Head Office Adjustments	25
7.8.6	Amortisation of Acquisition Related Assets	25
7.9	Cost of Capital	25
7.10	Weighted Average Cost of Capital (WACC)	25
8.	ALLOCATION OF REVENUES AND COSTS	27
8.1	General	27
8.2	Service Lines	27
8.3	Revenues – Allocation	28
8.4	Expenses – Allocation	29
8.4.1	Cost Centre Production	30
8.4.2	Cost Centre Sales Expense – Existing Clients	31
8.4.3	Cost Centre IT	31
8.4.4	Cost Centre Sales Expense – New Clients	31
8.4.5	Cost Centre Local Marketing Expenses	31
8.4.6	Cost Centre Administration Expenses	31
8.4.7	Regular Reviews	32
9.	HANDLING INTERNATIONAL INVOICES	32
9.1	Definitions	32
9.2	Standard Procedure	33
9.3	General Instructions	34
9.4	Instructions for addressing an invoice which is subject for discussion	35
9.4.1	Invoice not received	35

9.4.2	Fees not agreed upfront – wrong commission/fee – already invoiced	35
9.4.3	Invoice unclear	36
9.5	Instructions for issuing credit notes	36
10.	PURCHASED DEBT ACCOUNTING AND REPORTING	36
10.1	Accounting	36
10.2	Reporting in Cognos Planning (PD Monitoring)	36
10.3	Reporting in Cognos Controller	37
10.3.1	PD Net Carrying Value	37
10.3.2	PD Revenue	37
10.3.3	Commission earned from servicing PD portfolios	37
10.3.4	Amount Payable	38
10.3.5	Local Costs	39
10.3.6	Reporting of amounts retained by the servicing (CMS) service line	39
10.4	Monthly Reconciliations	40
10.5	Cash Movement	42
10.6	Cut-off and signing	43
10.7	PD revaluation structure – quarterly review of all portfolios	44
10.8	Calculation of amortisation & carrying value for PD (the effective interest method)	45
11.	PAYMENT GUARANTEES ACCOUNTING AND REPORTING	47
11.1	Example of accounting entries	47
11.1.1	Guarantee issued and commission received	47
11.1.2	Guarantee paid out	48
11.1.3	Adjustment of provision	48
12.	REPORTING IN BALANCE SHEET FORMS	48
13.	REPORTING IN ACCOUNTS RECEIVABLE FORM (ACRE)	64
14.	REPORTING IN EQUITY FORMS (EQTY and EQPD)	68
15.	REPORTING IN PROFIT AND LOSS FORMS	70
15.1	Revenues	71
15.2	Cost of Sales	75
15.3	Selling and Marketing Expenses	77
15.4	General and Administrative Expenses	78
15.5	Operating Earnings	79
15.6	Financial Items	80
15.7	Other Items	81

16.	INTERCOMPANY CHARGES AND RECHARGES	82
16.1	General	82
16.2	Intercompany Profit and Loss Statement	83
16.2.1	Intercompany collection commission – International	83
16.2.2	International – additional costs or outlays	84
16.2.3	IT services provided by IJ DC BV and IJ SDC SIA	85
16.2.4	Internal revenue	85
16.2.5	Intercompany charges	85
16.2.6	Regional recharges	86
16.2.7	Recharges of invoices handled on behalf of a sister company	87
16.2.8	Common errors	88
16.3	Intercompany Balance Sheet	89
16.3.1	International – additional costs or outlays	89
16.3.2	Intercompany recharges of fixed assets	90
17.	REPORTING IN CASH FLOW FORM	92
17.1	Cash flow from Operating Activities	93
17.2	Cash Flow From Investing Activities	93
17.3	Cash Flow From Financing Activities	94
17.4	Additional Cash Flow Information	94
18.	REPORTING IN EMPLOYEE FORMS	95
18.1	Definitions and Explanations	95
18.2	Form EMPL	96
18.3	Form EMNO	97
18.4	Form DAYS	98
18.5	Form EMST	99
19.	REPORTING OF VOLUME STATISTICS	100
19.1	Introduction	100
19.2	KPI (Key Performance Indicators) Related to the Statistics	100
19.3	Definitions of Collection Items and Services	100
19.4	Reporting per Service Line	100
19.4.1	Amicable / Legal	100
19.4.2	Purchased Debt	100
19.5	Reporting of Own Debt	101
19.6	International Statistics	101
19.7	Definition of a Case	101

19.7.1	Definition of a New Case	101
19.8	Total Collected Amount (amounts collected)	101
19.9	Collectable Value (values in stock)	102
19.9.1	Total Gross Collectable Value	102
19.9.2	Total Collectable Value	102
19.10	Value of new Cases	102
19.11	Number of New Cases	102
19.12	Closing stock Number of Cases	102
19.13	Closing stock Number of Agreements	102
19.14	Activated limits	102

Approved by	CFO
Date	2 December 2015
Previous approval	New
To be reviewed	Annually
Legal basis	Reporting requirements based on IFRS
Applicable to	All financial accounting and reporting staff including business control etc.
Group Owner	Group Chief Accountant
Editor	As above

Anexo V - Regra Interna do Grupo – *Compliance*
Instruction

Compliance Instruction

Content

1. INTRODUCTION	2
2. SCOPE	2
3. GOVERNANCE	2
4. RESPONSIBILITIES AND REPORTING	2
5. ORGANISATION, PROCESS, CONTROLS, INCIDENT REPORTING	3
6. THE RISKS CONTROLLED BY THIS INSTRUCTION	3
7. COMPLIANCE ACTIVITIES	4
7.1 Compliance Mapping	4
7.2 Regulatory Watch	5
7.3 Information and training	5
7.4 Identification of Compliance risks	5
7.5 Reporting and analysis of compliance related incidents and breaches	5
7.6 Report and provide recommendations	5
7.7 Follow up on compliance risk mitigations	5
7.8 Compliance monitoring and control	5
7.9 Material changes (New Product Approval Process)	6
7.10 Coordination of internal rules	6
7.11 Coordination of contacts with authorities and regulators	6
8. AUTHORITY AND REGULATORY RELATIONSHIPS	6

Approved by	The President and CEO of Company X
Date	25 November 2015
Previous approval	New
To be reviewed	Annually
Legal basis	The Swedish Corporate Governance Code Section III, article 3.1
Applicable to	Business entities within Group X, Local Compliance Officers and Group Compliance in particular.
Group Owner	Group Compliance Officer
Editor	As above

SUMMARY OF MANDATORY REQUIREMENTS

- Local business entities in the Group shall appoint a Local Compliance Officer which is the person in the organization with responsibility for compliance related matters.
- Local Compliance Officers shall report solid line to the Local Management and dotted line to the Local Board and to the Group Compliance Officer
- Quarterly Compliance Reports and immediate (incident) reporting shall be provided to Local Management, Local Board and to Group Compliance in accordance with this Instruction
- The Group Compliance Officer will support and coordinate the work of Local Compliance Officers by providing processes and tools for the Compliance Activities stated herein, also by consolidating the Local Compliance Reports into a Group Compliance Report which shall be addressed to the CEO and to the Board of Company X.
- Authority and Regulatory relationships shall be managed in accordance with section 8 herein.

INTRODUCTION

This instruction summarises Compliance Functional standards and lead regulatory requirements. It details the role of the Compliance Officer, key compliance activities, regulatory relationships and the reporting requirements to Group Company X Compliance.

The aim is to achieve a good level of internal control and manage risks within compliance focus areas in line with Company X strategy.

SCOPE

This instruction applies to Company X and its subsidiaries (the “Group”) and in particular it addresses the duties and obligations of Local Compliance Officers appointed throughout the Group.

A risk based approach shall be applied throughout the Group, meaning that the expectations of dealing with compliance tasks are higher and stricter with regards to the fully regulated entities within the Group.

GOVERNANCE

This instruction is approved by the President and CEO of IJ AB and is owned by the Group Compliance Officer. It shall be reviewed and approved at least annually. This Instruction shall be made available to all employees.

RESPONSIBILITIES AND REPORTING

The Board and the CEO are ultimately responsible for compliance with applicable external laws and regulations as well as compliance with internal rules. Local Managing Directors and Managers at all levels within the Group are responsible for compliance with Group internal rules including promoting high ethical and professional behavior. They form the 1st line of defence and are responsible for identifying, assessing and managing risks in the day to day business.

The Compliance Function is part of the 2nd line of defence and shall support the implementation of compliance management procedures within the business and support functions in 1st line of defence as well as measure, monitor, follow-up and report compliance risks.

Local Compliance Officers shall report on compliance matters to the Group Compliance Officer as further described below. The Group Compliance Officer shall consolidate compliance reports and escalate any material compliance matters to the President and CEO and to the Board of Company X. The Group Compliance Officer also has the duties of the Local Compliance Officer for Company X, the parent company of the group.

Any breaches of this Instruction shall be immediately reported to the Group Compliance Officer.

ORGANISATION, PROCESS, CONTROLS, INCIDENT REPORTING

All business entities shall have someone responsible for compliance. That person will typically be known as the Local Compliance Officer. In the context of this Instruction, all references to the Compliance Officer concerns the person within the local business entity who has responsibility for compliance (notwithstanding their official title).

The business entities have different needs. In some of the larger entities, a full time Compliance Officer may be required but in smaller entities a Legal Counsel, the Finance- or HR Director or someone else could assume the responsibilities of the Local Compliance Officer. The Compliance Officer typically reports with solid line to the Local MD and dotted line to the Local Board and to the Group Compliance Officer. The role of Compliance Officers shall be clearly defined in their job description or their role profile which must include the activities mentioned herein. The Compliance Officer shall be someone with relevant experience and skills.

The role of the Compliance Officer is to identify compliance issues that impact the business and support functions and to ensure these are reported to Local Management, Local Board and to Group Compliance. In this respect, it is essential that reporting information provides a full and accurate picture of the status of the business to the regulatory requirements to which it is subject. The Local Board must always be fully informed and agree to the approach undertaken with material decisions on non compliance reflected in Board minutes.

The Compliance Officer must be given to access to all parts of the business and have direct access to executive and senior management of the Company for compliance related issues. No conflicts must exist that would impact the Compliance Officers ability to provide the Local Board and Group Compliance with an impartial and independent assessment of the businesses compliance status.

The Compliance Officer shall ensure that compliance risks are regularly identified, assessed, monitored, managed and reported and must report immediately to the Local Management, Local Board and to the Group Compliance Officer on the following matters;

- any new, significant Compliance risks, incident, issues or breaches,
- any significant regulatory visits, inspections, sanctions- or material correspondence with authorities/regulators.
-

THE RISKS CONTROLLED BY THIS INSTRUCTION

The compliance risk is defined as the risk of legal or regulatory sanctions, material financial loss, or loss to reputation a business entity and/or the Group may suffer as a result of its failure

to comply with the laws, regulations, rules, related self-regulatory organization standards and codes of conduct applicable to its activities.

The Compliance activities are typically performed within the focus areas listed below. The focus areas for a specific business entity must however be adapted to the entity in question, depending on the size and complexity of its operations, the regulatory requirements, the costs for the activities in relation to the identified risks and other factors of relevance.

- **Treating Customers Fairly** (focus on end-customer protection, fair debt collection practices, handling of client/customer complaints, safeguarding of customer/client assets, customer/client marketing, information and documentation etc);
- **Regulatory licences** (permits, approvals and notifications required by any Financial Supervisory Authority, Data Protection Authority, Company Registrar, National Bank or the equivalent);
- **Internal governance** (clear and documented organisational structure which specifies reporting lines, approval levels/mandates, functions, incl. the management of outsourced activities);
- **Market Conduct** (ethical aspects such as customer/client confidentiality and integrity, market abuse, insider trading and disclosure of major shareholdings, gifts, entertainments, anti-bribery, anti corruption and anti-trust provisions)
- **Conflict of interests** (shall be broadly interpreted, e.g in relation to customers and clients, 3rd parties, external assignments, board and management decisions)
- **Anti-Money Laundering and Counter Terrorist Financing** (Know Your Customer (“KYC”) procedures, monitor customers and transactions, investigations and reporting requirements)
- **Data Protection** (compliance with requirements from Local Data Protection Authority and implementation of robust internal controls and routines)
- **Other Reputational risks** (risk based approach applied in line with media focus and trends)

For the avoidance of doubt, tax, accounting and financial reporting, capital and liquidity requirements, credit and labour law are examples of areas outside the focus areas for Group Compliance.

COMPLIANCE ACTIVITIES

The operational and administrative work to ensure a satisfactory compliance risk management process is coordinated by Compliance Officers. The compliance work should be structured and divided into the main processes below and linked to the focus areas stated in section 6.

Compliance risks shall be handled in a risk based manner, i.e. areas where the risk of non-compliance is more likely shall be prioritized.

Compliance Mapping

The Compliance Officer shall have an adequate understanding of the relevant regulations to which their business entity is subject. This task shall be supported by compiling and continuously updating a Compliance Map (see link below for the template to use), at minimum on a yearly basis.

Regulatory Watch

The Compliance Officer shall monitor relevant and applicable regulatory developments and shall inform the Local Management and the Local Board about new regulatory requirements before they are effective or as soon as practically possible.

Information and training

Compliance shall be active in assisting the business understand the regulatory impact, this may for example be carried out by establishing a training programme involving relevant support functions (e.g. Legal, Human Resources, Risk). In the absence of staff awareness of regulatory requirements there is a risk that non-compliance may occur; If the Compliance Officer thinks there is a risk of non-compliance, the Compliance Officer shall report this to the Local Managing Director and to Group Compliance who decides on appropriate corrective action.

Identification of Compliance risks

The Compliance Officer should strive to ensure that compliance risks are regularly identified, assessed and controlled through business specific internal rules and procedures (e.g. in business self-assessments combined with compliance independent assessment of compliance risks).

Reporting and analysis of compliance related incidents and breaches

The Compliance Officers should inform all employees that they are obliged to keep him/her immediately informed of any compliance breaches or compliance related incidents occurring within or pertaining to his/her business entity. Incidents or breaches shall be documented by the Compliance Officer and promptly escalated to Group Compliance. Analysis of route cause, corrections and improvement plans shall be made in cooperation with the business in order to provide for “lessons learned” going forward.

Report and provide recommendations

The Compliance Officer shall submit regular compliance reports as required by local legislation and by Group Compliance on material compliance risks including an independent assessment of the compliance risks. The report shall also include a recommendation on the actions required for risk mitigation (see link below for the template to use).

Follow up on compliance risk mitigations

The Compliance Officer shall inform the Local Managing Director that the business entity shall have procedures for regularly follow up on the measure it undertakes ensuing from the compliance report and the Compliance Officer shall document the progress made in the compliance report.

Compliance monitoring and control

The Compliance Officer shall perform independent monitoring and controls to ensure compliance with external laws and regulations and well as internal rules applicable to the compliance focus areas. As a minimum requirement, the Compliance Officer shall monitor that:

- new employees have performed the Code of Conduct training and signed-off the Code of Conduct Policy
- support and follow up on the implementation of Group internal rules.

Material changes (New Product Approval Process)

The Compliance function shall be involved in material change projects (please see the New Product Approval Process Instruction) in order to ensure that compliance risks are identified and pro-actively handled.

Coordination of internal rules

The Compliance Officer shall support and monitor the implementation of Group Internal rules by ensuring that the Instruction for Internal Rules and associated routines are complied with.

Coordination of contacts with authorities and regulators

The Compliance Officers shall promptly be informed by the person responsible for the authority relationship as stated in section 8 below, of any contacts or communication with applicable authorities and/or regulators. The Compliance Officer shall ensure that the requirements in section 8 below are adhered to.

AUTHORITY AND REGULATORY RELATIONSHIPS

The Local Managing Director shall ensure that someone is responsible for maintaining the relationship with the authorities and regulators. In many entities that is the Local Managing Director supported by the Compliance Officer. The person responsible for the relationship with the authority/regulator shall ensure that:

- a central control exists on material contacts between the business entity and the authority/regulator,
- all material communication with the authority/regulator shall be approved by the responsible person(s),
- a central record of that communication shall be kept, including file note of meetings with the authorities/regulators,
- a four eyes approach is adopted for all meetings with the authority/regulator.

LINKS TO OTHER INTERNAL RULES, TEMPLATES OR PROCEDURAL DOCUMENTS

- Job Description for Local Compliance Officers
- Compliance Map (template)
- Compliance Reporting (template)
- Compliance Risk Assessment (to be produced)
- Compliance Annual Plan (to be produced)
- Code of Conduct Policy
- New Product Approval Instruction

Anexo VI – Model Internal Audit Activity Charter (IIA)



INTRODUCTION:

Internal Auditing is an independent and objective assurance and consulting activity that is guided by a philosophy of adding value to improve the operations of the <organization>. It assists <organization> in accomplishing its objectives by bringing a systematic and disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of the organization's governance, risk management, internal control.

ROLE:

The internal audit activity is established by the Board of Directors, Audit Committee, or highest level of governing body (hereafter referred to as the Board). The internal audit activity's responsibilities are defined by the Board as part of their oversight role.

PROFESSIONALISM:

The internal audit activity will govern itself by adherence to The Institute of Internal Auditors' mandatory guidance including the Definition of Internal Auditing, the Code of Ethics, and the *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*. This mandatory guidance constitutes principles of the fundamental requirements for the professional practice of internal auditing and for evaluating the effectiveness of the internal audit activity's performance.

The Institute of Internal Auditors' Practice Advisories, Practice Guides, and Position Papers will also be adhered to as applicable to guide operations. In addition, the internal audit activity will adhere to <organization> relevant policies and procedures and the internal audit activity's standard operating procedures manual.

AUTHORITY:

The internal audit activity, with strict accountability for confidentiality and safeguarding records and information, is authorized full, free, and unrestricted access to any and all of <organization> records, physical properties, and personnel pertinent to carrying out any engagement. All employees are requested to assist the internal audit activity in

fulfilling its roles and responsibilities. The internal audit activity will also have free and unrestricted access to the Board.

ORGANIZATION:

The Chief Audit Executive will report functionally to the Board and administratively (i.e. day to day operations) to the Chief Executive Officer.

The Board will

- Approve the internal audit charter.
- Approve the risk based internal audit plan.
- Approve the internal audit budget and resource plan.
- Receive communications from the Chief Audit Executive on the internal audit activity's performance relative to its plan and other matters.
- Approve decisions regarding the appointment and removal of the Chief Audit Executive.
- Approve the remuneration of the Chief Audit Executive.
- Make appropriate inquiries of management and the Chief Audit Executive to determine whether there is inappropriate scope or resource limitations.

The Chief Audit Executive will communicate and interact directly with the Board, including in executive sessions and between Board meetings as appropriate.

INDEPENDENCE AND OBJECTIVITY:

The internal audit activity will remain free from interference by any element in the organization, including matters of audit selection, scope, procedures, frequency, timing, or report content to permit maintenance of a necessary independent and objective mental attitude.

Internal auditors will have no direct operational responsibility or authority over any of the activities audited. Accordingly, they will not implement internal controls, develop procedures, install systems, prepare records, or engage in any other activity that may impair internal auditor's judgment.

Internal auditors will exhibit the highest level of professional objectivity in gathering, evaluating, and communicating information about the activity or process being examined. Internal auditors will make a balanced assessment of all the relevant

circumstances and not be unduly influenced by their own interests or by others in forming judgments.

The Chief Audit Executive will confirm to the board, at least annually, the organizational independence of the internal audit activity.

RESPONSIBILITY:

The scope of internal auditing encompasses, but is not limited to, the examination and evaluation of the adequacy and effectiveness of the organization's governance, risk management, and internal controls as well as the quality of performance in carrying out assigned responsibilities to achieve the organization's stated goals and objectives. This includes:

- Evaluating risk exposure relating to achievement of the organization's strategic objectives.
- Evaluating the reliability and integrity of information and the means used to identify, measure, classify, and report such information.
- Evaluating the systems established to ensure compliance with those policies, plans, procedures, laws, and regulations which could have a significant impact on the organization.
- Evaluating the means of safeguarding assets and, as appropriate, verifying the existence of such assets.
- Evaluating the effectiveness and efficiency with which resources are employed.
- Evaluating operations or programs to ascertain whether results are consistent with established objectives and goals and whether the operations or programs are being carried out as planned.
- Monitoring and evaluating governance processes.
- Monitoring and evaluating the effectiveness of the organization's risk management processes.
- Evaluating the quality of performance of external auditors and the degree of coordination with internal audit.
- Performing consulting and advisory services related to governance, risk management and control as appropriate for the organization.
- Reporting periodically on the internal audit activity's purpose, authority, responsibility, and performance relative to its plan.

- Reporting significant risk exposures and control issues, including fraud risks, governance issues, and other matters needed or requested by the Board.
- Evaluating specific operations at the request of the Board or management, as appropriate.

INTERNAL AUDIT PLAN:

At least annually, the Chief Audit Executive will submit to senior management and the Board an internal audit plan for review and approval. The internal audit plan will consist of a work schedule as well as budget and resource requirements for the next fiscal/calendar year. The Chief Audit Executive will communicate the impact of resource limitations and significant interim changes to senior management and the Board.

The internal audit plan will be developed based on a prioritization of the audit universe using a risk-based methodology, including input of senior management and the Board. The Chief Audit Executive will review and adjust the plan, as necessary, in response to changes in the organization's business, risks, operations, programs, systems, and controls. Any significant deviation from the approved internal audit plan will be communicated to senior management and the Board through periodic activity reports.

REPORTING AND MONITORING:

A written report will be prepared and issued by the Chief Audit Executive or designee following the conclusion of each internal audit engagement and will be distributed as appropriate. Internal audit results will also be communicated to the Board.

The internal audit report may include management's response and corrective action taken or to be taken in regard to the specific findings and recommendations. Management's response, whether included within the original audit report or provided thereafter (i.e. within thirty days) by management of the audited area should include a timetable for anticipated completion of action to be taken and an explanation for any corrective action that will not be implemented.

The internal audit activity will be responsible for appropriate follow-up on engagement findings and recommendations. All significant findings will remain in an open issues file until cleared. The Chief Audit Executive will periodically report to senior management and the Board on the internal audit activity's purpose, authority, and responsibility, as well as performance relative to its plan. Reporting will also include

significant risk exposures and control issues, including fraud risks, governance issues, and other matters needed or requested by senior management and the Board.

QUALITY ASSURANCE AND IMPROVEMENT PROGRAM:

The internal audit activity will maintain a quality assurance and improvement program that covers all aspects of the internal audit activity. The program will include an evaluation of the internal audit activity's conformance with the Definition of Internal Auditing and the *Standards* and an evaluation of whether internal auditors apply the Code of Ethics. The program also assesses the efficiency and effectiveness of the internal audit activity and identifies opportunities for improvement.

The Chief Audit Executive will communicate to senior management and the Board on the internal audit activity's quality assurance and improvement program, including results of ongoing internal assessments and external assessments conducted at least every five years.

Approved this _____ day of _____, _____.

Chief Audit Executive

Chairman of the Board / Audit Committee Chief Executive Officer

Anexo VII – Carta da Auditoria Interna

1. Objetivo

Através da presente Carta de Auditoria Interna, o Conselho de Administração da Empresa X define a missão, os poderes e as responsabilidades do Departamento de Auditoria Interna (DAI).

2. Missão

O DAI presta, de uma forma independente e objetiva, serviços de avaliação e de consultoria, os quais visam acrescentar valor e melhorar as operações da Empresa X. O DAI ajuda a empresa na consecução dos seus objetivos através da utilização de uma abordagem sistemática e disciplinada, para avaliar e contribuir para a melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação interna da empresa X. Todas as atividades, operações e processos da Empresa X podem ser objeto de avaliação por parte da auditoria interna. O DAI, na sua atividade de avaliação, deverá assegurar de forma isenta e numa ótica preventiva, a eficácia, operacionalidade, segurança e conformidade dos serviços, sistemas, processos e atividades que configurem maior risco potencial, de forma a dar prioridade à prevenção dos riscos inerentes à complexidade dos processos e dinâmica de mudança que caracterizam a atividade da Empresa X.

O DAI, na sequência de decisão da Administração, pode participar em comissões e grupos de trabalho, realizar averiguações, inquéritos, estudos, investigações e trabalhos de consultoria e ainda desenvolver iniciativas e ações de divulgação da cultura e das boas práticas em áreas relacionadas com a gestão do risco, o controlo, a conformidade, a segurança e a governação.

3. Independência e Objetividade.

O DAI reporta diretamente ao Diretor-Geral. Entre os auditores e os restantes trabalhadores com quem aqueles tenham de contactar no decorrer das ações de auditoria, incluindo os responsáveis pela empresa, não existe qualquer relação de dependência hierárquica, reportando uns e outros apenas aos responsáveis dos departamentos em que se encontram integrados. Os auditores não podem deter poderes

ou assumir responsabilidades diretas sobre as atividades objeto da auditoria, devendo em geral evitar conflitos de interesses no desempenho das suas tarefas. Os auditores não podem participar em quaisquer atividades de avaliação em que a sua objetividade possa ser comprometida por outras circunstâncias especiais. Quaisquer fatos ou circunstâncias que possam comprometer a independência e objetividade do DAI, o Diretor-Geral deve ser informado.

4. Aplicação da Normas e do Código de Ética do *The Institute of Internal Auditors* (IIA)

O DAI deve observar as “Normas para a Prática Profissional da Auditoria Interna” do IIA, assim como o “Código de Ética” aprovado pelo mesmo Instituto.

5. Proficiência e Zelo Profissional

O DAI assegura o desempenho das suas funções de acordo com elevados padrões de proficiência e zelo profissional. A Direção do DAI assegura que a função adquire e mantém os conhecimentos e competências necessárias para a realização das suas funções e o cumprimento das suas responsabilidades de forma eficaz.

6. Responsabilidades

O DAI realiza as ações de auditoria constantes num plano anual de ações de auditoria aprovado pelo Diretor-Geral. As alterações substantivas ao plano carecem da aprovação dos restantes responsáveis. A realização de ações de auditoria não incluídas no plano anual, pode ser determinada pelo Diretor-Geral. O DAI deve:

- a) Preparar o plano anual de ações de auditoria da Empresa X, tendo por base a avaliação de risco;
- b) Apresentar ao Diretor-Geral o plano anual de ações de auditoria e outras atividades com vista à sua aprovação;
- c) Programar e controlar a execução do seu plano de atividades e comunicar superiormente as alterações substantivas ocorridas;
- d) Comunicar os resultados das ações realizadas ao Diretor-Geral e restantes responsáveis dos departamentos envolvidos;

e) Reportar regularmente ao Diretor-Geral, sobre a realização do plano anual de ações de auditoria da Empresa X e sobre outras atividades e assuntos relevantes, designadamente sobre os aspetos mais significativos analisados durante o ano relativamente a questões de CI, exposição da Empresa X ao risco e exercício da função de auditoria interna;

f) Acompanhar e avaliar o estado de implementação das recomendações emitidas pelo DAI, reportando ao Diretor-Geral sobre esta avaliação.

g) Coordenar trabalhos e troca de informações com os auditores externos da Empresa X, tendo em vista a satisfação das responsabilidades mútuas, a cobertura adequada da atividade da empresa e a eliminação de trabalhos duplicados. O Diretor do DAI define num Manual de Auditoria, no quadro da presente Carta de Auditoria Interna, os princípios e regras operacionais para o funcionamento do DAI e para a realização das ações de auditoria.

7. Acesso à Informação

No desempenho das suas responsabilidades de avaliação, o DAI tem o direito de livre acesso a todas as pessoas, registos, informações, sistemas, instalações, equipamentos e todos os restantes recursos presentes na Empresa X. A informação requerida deve ser prestada de uma forma verdadeira e completa, dentro de um período de tempo aceitável. O DAI pode exigir acesso permanente, apenas para efeitos de leitura, a sistemas de informação e bases de dados, quando tal seja necessário para o exercício eficaz das suas funções. O DAI deve informar de imediato O Diretor-Geral de qualquer tentativa existente para impedir ou causar dificuldades no exercício das suas funções.

8. Comunicação de Incidentes e de Reclamações contra o Banco

Os diretores dos departamentos devem informar o DAI imediatamente à verificação da ocorrência de incidentes significativos.

Os departamentos devem remeter ao DAI cópia das reclamações apresentadas sobre o funcionamento dos serviços da empresa, por parte de clientes e devedores, ou atuação dos empregados.

Anexo VIII – Estrutura Possível do Manual de Auditoria Interna

Capítulo	Descrição
100	Funções e Responsabilidades
101	Visão e Missão
102	Quadro de Pessoal
103	Enquadramento e Responsabilidade
104	Plano Estratégico da Auditoria Interna
105	Programação das Auditorias e Resultados
106	Orçamento da Auditoria Interna
107	Código de Valores Éticos
108	Princípios de Corporate Governance
109	Conflitos de Interesses
110	Avaliação da performance/melhores Práticas
111	Deslocações ao Estrangeiro
112	Mobilidade dos Auditores
113	Certificação Profissional – Congressos/Conferências
200	Estratégias de Desenvolvimento Do plano
201	Definição de estratégias globais para elaboração do plano ações/desenho de processos
202	Estratégias para o diagnóstico preliminar
203	Software de Auditoria – normas de utilização
204	Ferramentas de Auditoria
205	Cópias de Segurança – plano de recuperação
206	Desenvolvimento operacional das ações
207	Normas profissionais para a prática profissional
208	Código de Ética do IIA/IPAI
300	Formação
301	Normas de Formação em Auditoria
302	Pedido de Formação (Template)
303	Avaliação da Formação (Template)
304	Plano de formação estratégica
305	Normas de acesso a bibliografia (Template)
306	Proposta de aquisição de livros/software (Template)
307	Revistas Profissionais

308	Proposta de assinatura de revistas (Template)
309	Normas para descarregar ficheiros WEB
310	Conferências/seminários de auditoria
311	Propostas de participação em conferências (Template)
312	Normas para colaboração em jornais, revistas, <i>blogs</i> , <i>chatroom</i> .
313	Formação para obtenção de certificação: CIA, CISA, CCSA, CISM, CFE, etc. (conforme as necessidades da auditoria interna)
400	Papeis de trabalho
401	Índice de referenciação
402	Papéis eletrónicos
403	Normas de referenciação
404	Mapa de imputação de tempos (Template)
405	Normas de arquivo em papel e formato eletrónico
406	Normas de procedimentos de Cópia de segurança
407	Controlo de desempenho na execução das ações /Melhores Práticas
500	Metodologias d plano de atividades
501	Matriz de processos e riscos
502	Detalhe de processos e riscos
503	Plano e Orçamento
504	Plano de auditorias financeiras
505	Plano de auditorias operacionais
506	Plano de auditorias de sistemas de informação
507	Plano de auditorias de qualidade
508	Plano de ações de <i>Follow-up</i>
509	Planos de auditorias de segurança
510	<i>Rating</i> de fraquezas de controlo interno
511	Evidências de fraudes, atos ilegais – procedimentos
512	Áreas de atividade/processos/ciclos
600	Documentação da Auditoria
601	Memorando de inicio de ação
602	Memorando de envio de <i>draft</i> para discussão7análise das recomendações
603	Memorando de envio de <i>draft</i> definitivo
604	Documento de recolha da opinião dos serviços – ficheiro eletrónico
605	<i>Check-list</i> de procedimentos (template)
606	<i>Check-list</i> de questões estratégicas
607	Linhas orientadoras para definição de amostras

608	Evidências folha de fatos, causas, consequências e recomendações (Template)
609	Programas e definição de testes (Template)
610	Evidências de fraudes, atos ilegais (Template)
611	Normas de utilização correio eletrónico (Outlook e outros)
700	Relatório de Auditoria
701	Draft de relatório/minuta (Template)
702	Memorando de envio de <i>draft</i> de relatório (Template B)
703	Memorando de envio de <i>draft</i> de relatório (Template C)
704	Memorando de envio de <i>sumário</i> (Template C)
705	Ficha de resposta dos serviços às recomendações (Template E)
706	Documento de Avaliação da ação pelos auditados (Template F)
707	Metodologias de divulgação normas orientadoras
708	Plano de <i>Backup's</i> de relatórios
800	Internet/Intranet/Extranet
801	Normas de utilização
802	Endereços úteis
803	<i>Home Page</i> da Auditoria
804	Procedimentos de atualização da <i>Home Page</i>
900	Miscelâneas
901	Plano de Segurança
902	Regras de Segurança
903	Material de economato
904	Sistema de arquivo físico
905	Empréstimo de dossiês de trabalho
906	Secretariado/apoio e edição de relatórios
907	Colaboração com outros departamentos de auditoria de empresas do grupo ou externas
908	Equipamentos informáticos
909	Gestão de acessos lógicos
910	Gestão de ferramentas de Auditoria
911	Livros de auditoria – aquisição e empréstimos
912	Revistas de auditoria
913	Outras situações