

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
MESTRADO EM TECNOLOGIA

EDMÉA PUJOL CANTÓN

GOVERNANÇA DE TI NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO  
BRASIL: UMA AVALIAÇÃO DE TENDÊNCIAS

SÃO PAULO  
MAIO / 2008



# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



EDMÉA PUJOL CANTÓN

GOVERNANÇA DE TI NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO  
BRASIL: UMA AVALIAÇÃO DE TENDÊNCIAS

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Tecnologia no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação, sob orientação do Prof. Dr. Napoleão Verardi Galeale.

SÃO PAULO  
MAIO / 2008



|       |  |
|-------|--|
| C232g | <p>Cantón, Edméa Pujol</p> <p>Governança de TI nas instituições financeiras no Brasil: uma avaliação de tendências / Edméa Pujol Cantón. - São Paulo: CEETEPS, 2008. 165 f.</p> <p>Dissertação (Mestrado) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2008.</p> <p>1. Tecnologia da informação - governança. 2. Instituições financeiras. 3. COBIT. I. Título.</p> <p>CDU 681.3:007</p> |
|-------|--|



EDMÉA PUJOL CANTÓN

GOVERNANÇA DE TI NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO  
BRASIL: UMA AVALIAÇÃO DE TENDÊNCIAS



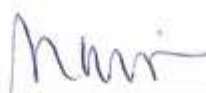
---

PROF. DR. NAPOLEÃO VERARDI GALEALE



---

PROF. DR. CARLOS HIDEO ARIMA



---

PROF.ª DR.ª MARÍLIA MACORIN DE AZEVEDO

**COMISSÃO JULGADORA**

São Paulo, 30 de Maio de 2008.



Aos meus pais.

Ao meu marido.

A meu querido filho Arthur, companheiro, amigo. Tão pequeno, mas gigante na capacidade de compreender. Neste momento, quero dedicar-lhe esta vitória e agradecer o apoio incondicional.

Amo Você, Arthur!



## **Agradecimentos**

Minha Família.

Prof. Dr. Napoleão Verardi Galegale - orientador.

Profª Drª Marília Macorin Azevedo - banca examinadora.

Prof. Dr. Carlos Hideo Arima - banca examinadora.

Às 58 Instituições Financeiras que participaram da pesquisa.

Profª Drª Helena Gemignani Peterossi e secretaria (Cléo, Carlos, Débora, Wallace)  
da Pós-Graduação do CEETEPS.

Aos meus Professores do Programa de Mestrado do CEETEPS.

Prof. Dr. Colenci, Profª Drª Ésméria, Prof. Dr. Espíndola.

DTI da FATEC-SP.

Profª Virgínia Namur - DEG - FATEC-SP.

Prof. Banin - DTI - FATEC-SP.

Pof. Dr. Ariovaldo Nuvolari - FATEC-SP.

Prof. Antonio Celso Duarte - FATEC-SP.

Profª Maria Claudia - DTI - FATEC-SP.

Prof. Éder Custório da Silveira - Unitécnico.

Diretoria Executiva da ISACA-SP.

Rogério Rocha - Estatístico da SPSS.

Luiz Mauro Garcia - Quality Bureau - Serviços Técnicos para Qualidade Ltda.



*“Um sistema financeiro saudável, ético e eficiente é condição essencial  
para o desenvolvimento econômico e social do País”*

*Febraban*



## RESUMO

CANTÓN, Edméa Pujol. **Governança de TI nas Instituições Financeiras no Brasil: Uma avaliação de Tendências.** 2008. 165 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Programa de Mestrado, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2008.

O propósito desta pesquisa foi analisar a governança de TI nas instituições financeiras no Brasil e identificar algumas tendências. O método *survey* de levantamento de dados foi utilizado na pesquisa. Um questionário contendo 3 Grupos de Questões foi desenvolvido para avaliar o cenário atual e uma previsão para 2010. O Grupo 1 se atém à governança corporativa e de TI, o Grupo 2 abordou 11 práticas gerais de governança corporativa e de TI, e, o Grupo 3 foca os 34 processos do *framework* COBIT. O questionário foi enviado, via internet, aos bancos constantes da lista de bancos da FEBRABAN. Responderam à pesquisa 58 bancos. As informações coletadas foram estatisticamente analisadas através de: 1) Análise Descritiva, 2) Segmentação de Perfis e 3) Análise de *Cluster*. Os *clusters* foram criados através do método de análise *TwoStep Cluster*, um procedimento avançado de análise exploratória. Os resultados obtidos indicaram quais práticas gerais estão sendo utilizadas pelas instituições pesquisadas; em quais fases de implantação se encontravam as instituições no cenário atual; qual seria a previsão de implantação para 2010; tendências quanto à utilização dessas práticas. Foram obtidos, também, resultados sobre a adesão dessas instituições ao *framework* COBIT, quais processos do COBIT estavam sendo priorizados no cenário atual e quais estarão sendo priorizados em 2010.

**Palavras-chave:** Governança de TI; Governança Corporativa; Instituições Financeiras; Práticas de governança; COBIT; Análise Descritiva; Segmentação de Perfis; Análise de *Cluster*.



## **ABSTRACT**

CANTÓN, Edméa Pujol. **IT Governance in the Financial Institutions in Brazil:** An assessment of trends. 2008. 165 s. Dissertation (Master's degree in Technology) - Program of Master's degree, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2008.

The purpose of this research was to evaluate IT Governance within the Financial Institutions in Brazil and to identify some trends. Data collection survey methodology was used in the research. One questionnaire constituted of 3 Groups of questions was developed to evaluate the current scenario and one projection for 2010. Group 1 ranked Corporate and IT Governance. Group 2 addressed 11 corporate and IT governance general practices, and Group 3 made reference to 34 processes of COBIT framework. The questionnaire was sent through internet to the banks present in the FENABRAN banks list, and 58 banks from this list answered the survey. The collected information was statistically analyzed through: 1) Descriptive Analysis, 2) Profile Segmentation and 3) Cluster Analysis. The clusters were created using the TwoStep Cluster analytical method, which is an advanced analytical exploratory procedure. The achieved results indicated the general practices currently in use by the surveyed institutions; in which phases of implementation the institutions found themselves in the current scenario; what would be the implementation forecast for the year 2010; trends regarding the utilization of such practices. Additionally, results regarding the adhesion of these institutions to the COBIT framework, what COBIT processes were being prioritized within the current scenario and which ones were being prioritized in the year 2010.

**Keywords:** IT Governance; Corporate Governance; Financial Institutions; Governance Practices; COBIT; Descriptive Analysis; Profile Segmentation; Cluster Analysis.



## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| FIGURA 1 - Representação Gráfica de Governança Corporativa. ....   | 22  |
| FIGURA 2 - Representação Gráfica da Integração da Governança Corporativa e Governança de TI. ....                | 27  |
| FIGURA 3 - Sistema de Governança de TI. ....   | 28  |
| FIGURA 4 - Áreas de Foco da Governança de TI. ....   | 29  |
| FIGURA 5 - Inter-relacionamentos de componentes do COBIT. ....   | 42  |
| FIGURA 6 - Princípio Básico do COBIT. ....   | 43  |
| FIGURA 7 - Modelo de Controle. ....  | 44  |
| FIGURA 8 - Representação Gráfica dos Modelos de Maturidade. ....   | 44  |
| FIGURA 9 - O cubo do COBIT. ....   | 46  |
| FIGURA 10 - <i>Framework</i> COBIT Completo. ....  | 50  |
| FIGURA 11 - Gráfico: Médias das Respostas do Grupo 1 de Questões. ....   | 71  |
| FIGURA 12 - Gráfico: Médias das Utilizações das Práticas Gerais (Visão Geral). ....                              | 75  |
| FIGURA 13 - Gráfico: Médias das Utilizações das Práticas Gerais (Pequeno Porte). ....                            | 76  |
| FIGURA 14 - Gráfico: Médias das Utilizações das Práticas Gerais (Médio Porte). ....                              | 76  |
| FIGURA 15 - Gráfico: Médias das Utilizações das Práticas Gerais (Grande Porte). ....                             | 77  |
| FIGURA 16 - Gráfico: Médias das Utilizações das Práticas Gerais (Pequeno M.Porte). ....                          | 78  |
| FIGURA 17 - Gráfico: Médias dos Processos do Domínio Planejar e Organizar do COBIT. .                            | 80  |
| FIGURA 18 - Gráfico: Médias dos Processos do Domínio Adquirir e Implementar do COBIT. ....                       | 81  |
| FIGURA 19 - Gráfico: Médias dos Processos do Domínio Entregar e Suportar do COBIT....                            | 81  |
| FIGURA 20 - Gráfico: Médias dos Processos do Domínio Monitorar e Avaliar do COBIT. ....                          | 82  |
| FIGURA 21 - Gráfico: Importância das Variáveis do Grupo 1 de Questões - Cenário Atual - <i>Cluster 1</i> . ....  | 92  |
| FIGURA 22 - Gráfico: Importância das Variáveis do Grupo 1 de Questões - Cenário Atual - <i>Cluster 2</i> . ....  | 92  |
| FIGURA 23-Gráfico:Importância das Variáveis do Grupo 1 de Questões-Previsão para 2010- <i>Cluster 3</i> . ....   | 93  |
| FIGURA 24-Gráfico:Importância das Variáveis do Grupo 1 de Questões-Previsão para 2010- <i>Cluster 4</i> . ....   | 94  |
| FIGURA 25 - Gráfico: Importância das Variáveis do Grupo 2 de Questões - Cenário Atual - <i>Cluster 5</i> . ....  | 95  |
| FIGURA 26 - Gráfico: Importância das Variáveis do Grupo 2 de Questões - Cenário Atual - <i>Cluster 6</i> . ....  | 95  |
| FIGURA 27-Gráfico:Importância das Variáveis do Grupo 2 de Questões-Previsão para 2010- <i>Cluster 7</i> . ....   | 96  |
| FIGURA 28-Gráfico:Importância das Variáveis do Grupo 2 de Questões-Previsão para 2010- <i>Cluster 8</i> . ....   | 97  |
| FIGURA 29 - Gráfico: Importância das Variáveis do Grupo 3 de Questões - Cenário Atual - <i>Cluster 9</i> . ....  | 98  |
| FIGURA 30 - Gráfico: Importância das Variáveis do Grupo 3 de Questões - Cenário Atual - <i>Cluster 10</i> . .... | 99  |
| FIGURA 31-Gráfico Importância das Variáveis do Grupo 3 de Questões-Previsão 2010- <i>Cluster 11</i> . ....       | 100 |
| FIGURA 32-Gráfico:Importância das Variáveis do Grupo 3 de Questões-Previsão 2010- <i>Cluster 12</i> . ....       | 101 |



## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| QUADRO 1 - Grupos de conceitos de governança corporativa e seus principais autores.....  | 20  |
| QUADRO 2 - Pontos básicos comuns dentre quase 50 Códigos de Melhores Práticas.....   | 22  |
| QUADRO 3 - Princípios Fundamentais dos Códigos de Boas Práticas de Governança.....   | 23  |
| QUADRO 4 - Cinco Principais Decisões sobre a Governança de TI.....   | 31  |
| QUADRO 5 - Conjunto de Arquétipos para Especificar os Direitos Decisórios.....   | 32  |
| QUADRO 6 - Matriz de Arranjos de Governança.....   | 32  |
| QUADRO 7 - Evolução das Normas Brasileiras de NBR ISO/IEC 17799 e NBR ISO/IEC 27001.....   | 38  |
| QUADRO 8 - Domínios do COBIT.....  | 43  |
| QUADRO 9 - Modelo de Maturidade Genérico.....  | 45  |
| QUADRO 10 - Critérios de Informação do COBIT.....  | 46  |
| QUADRO 11 - Recursos de TI.....  | 47  |
| QUADRO 12 - Características dos Processos do Domínio Planejar e Organizar.....   | 47  |
| QUADRO 13 - Características dos Processos do Domínio Adquirir e Implementar.....   | 48  |
| QUADRO 14 - Características dos Processos do Domínio Entregar e Suportar.....  | 48  |
| QUADRO 15 - Características dos Processos do Domínio Monitorar e Avaliar.....  | 49  |
| QUADRO 16 - Distribuição dos Processos e Objetivos de Controle do COBIT.....   | 51  |
| QUADRO 17 - Respondentes por Área de Atuação x Cargo.....  | 60  |
| QUADRO 18 - Médias das respostas do Grupo 1 de Questões - Governança Corporativa e Governança de TI.....                                     | 69  |
| QUADRO 19 - Questões do Grupo 1 sobre Governança Corporativa e Governança de TI classificadas pelas maiores médias (Cenário Atual).....      | 70  |
| QUADRO 20 - Questões do Grupo 1 sobre Governança Corporativa e Governança de TI classificadas pelas maiores médias (Previsão para 2010)..... | 70  |
| QUADRO 21 - Aderência dos bancos às práticas gerais (visão geral e por porte).....   | 78  |
| QUADRO 22 - Médias da utilização dos Processos do COBIT.....   | 79  |
| QUADRO 23 - Prioridade dos processos do COBIT pelos bancos pesquisados.....  | 83  |
| QUADRO 24 - Importância dos processos do COBIT classificados por média.....  | 83  |
| QUADRO 25 - Características dos Perfis de acordo com os critérios.....   | 85  |
| QUADRO 26 - Resumo dos <i>Clusters</i> .....   | 89  |
| QUADRO 27 - Prioridades comuns dos bancos sobre os processos do COBIT - Cenário Atual.....   | 103 |
| QUADRO 28 - Comparação entre Análise Descritiva e Análise de Cluster.....  | 105 |



## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| TABELA 1 - Recursos computacionais dos Bancos.....   | 53 |
| TABELA 2 - Despesas dos Bancos com TI.....   | 54 |
| TABELA 3 - Investimento em TI em relação à receita dos bancos.....   | 54 |
| TABELA 4 - Número de Instituições Financeiras Respondentes por Região e Estado.....  | 58 |
| TABELA 5 - Distribuição das Instituições Financeiras Respondentes por Porte, Naturalidade, Tipo e Origem. ....                                   | 59 |
| TABELA 6 - Há na instituição práticas de Governança Corporativa. ....  | 61 |
| TABELA 7 - Há na instituição práticas de Governança de TI. ....  | 62 |
| TABELA 8 - Há na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente). ....   | 62 |
| TABELA 9 - Há na instituição Segurança da Informação implantada com políticas, área dedicada e normas. ....                                      | 63 |
| TABELA 10 - Há na instituição um PCN - Plano de Continuidade de Negócios implantado. ....  | 64 |
| TABELA 11 - Há implantação de uma Cultura de Controles Internos. ....  | 64 |
| TABELA 12 - Há implantação de uma Cultura de <i>Compliance</i> .....   | 65 |
| TABELA 13 - Existe informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta. ....  | 66 |
| TABELA 14 - Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros. ....   | 67 |
| TABELA 15 - Há um plano que avalia a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias. ....  | 67 |
| TABELA 16 - A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais. ....                                 | 68 |
| TABELA 17 - A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio. ....           | 69 |
| TABELA 18 - Percentuais das Respostas das Práticas Gerais de Governança. ....  | 72 |
| TABELA 19 - Médias das Utilizações das Práticas Gerais (Geral e por Porte).....  | 74 |
| TABELA 20 - Perfil das instituições que adotam práticas de governança de TI para atender a requisitos legais. ....                               | 86 |
| TABELA 21 - Perfil das instituições que adotam práticas de governança de TI para aumentar o valor ao negócio.....                                | 87 |
| TABELA 22 - Perfil das instituições que adotam práticas de governança de TI para atender a requisitos legais e aumentar o valor ao negócio. .... | 87 |
| TABELA 23 - Resumo dos <i>Clusters</i> por Porte do Banco.....   | 91 |



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|          |   |
|----------|---|
| ABNT     | Associação Brasileira de Normas Técnicas                                |
| BC       | Banco Central do Brasil   |
| BIS      | <i>Bank for International Settlements</i>                               |
| BSC      | <i>Balanced Scorecard</i>   |
| CEO      | <i>Chief Executive Officer</i>  |
| CFO      | <i>Chief Financial Officer</i>  |
| CIO      | <i>Chief Information Officer</i>  |
| CISR     | <i>Center for Information Systems Research</i>                          |
| CMM      | <i>Capability Maturity Model</i>  |
| CMMI     | <i>Capability Maturity Model Integration</i>                            |
| COBIT    | <i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>        |
| COSO     | <i>Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission</i> |
| FEBRABAN | Federação Brasileira de Bancos  |
| IBGC     | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa                          |
| IEC      | <i>The International Electrotechnical Commission</i>                    |
| IF       | Instituições Financeiras  |
| ISACA    | <i>Information System Audit and Control Association</i>                 |
| ISO      | <i>International Organization for Standardization</i>                   |
| IT       | <i>Information Technology</i>   |
| ITGI     | <i>IT Governance Institute</i>  |
| ITIL     | <i>Information Technology Infrastructure Library</i>                    |
| MIT      | <i>Massachusetts Institute of Technology</i>                            |
| NYSE     | <i>New York Stock Exchange</i>  |
| OECD     | <i>Organization for Economic Cooperation Development</i>                |
| OGC      | <i>Office for Government Commerce</i>                                   |
| PMBOK    | <i>Project Management Body of Knowledge</i>                             |
| PMI      | <i>Project Management Institute</i>                                     |
| SarbOx   | <i>Sarbanes Oxley Act</i>   |
| SEC      | <i>Securities and Exchange Commission</i>                               |
| SEI      | <i>Software Engineering Institute</i>                                   |
| Soa      | <i>Sarbanes Oxley Act</i>   |
| SOX      | <i>Sarbanes Oxley Act</i>   |
| SPSS     | <i>Statistical Package for the Social Sciences</i>                      |
| SUCESU   | Sociedade de Usuários de Informática e Telecomunicações                 |
| TI       | Tecnologia da Informação  |
| TIC      | Tecnologia de Informação e Comunicação                                  |



## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| INTRODUÇÃO.....  | 14  |
| 1 GOVERNANÇA DE TI .....   | 20  |
| 1.1 Governança Corporativa .....   | 20  |
| 1.2 Governança de TI .....   | 26  |
| 1.3 <i>Massachusetts Institute of Technology</i> (MIT) .....                     | 30  |
| 1.4 Práticas Gerais .....  | 33  |
| 2 COBIT .....  | 41  |
| 2.1 Os componentes do COBIT .....  | 42  |
| 2.2 Vantagens da adoção do COBIT como <i>framework</i> de governança de TI ..... | 42  |
| 2.3 Visão do COBIT .....   | 42  |
| 2.4 O Modelo de <i>Framework</i> do COBIT .....                                  | 46  |
| 2.5 O <i>Framework</i> do COBIT completo .....                                   | 50  |
| 3 PESQUISA .....   | 52  |
| 3.1 Mercado Financeiro .....   | 52  |
| 3.2 Método.....  | 56  |
| 3.3 O Questionário da Pesquisa .....   | 56  |
| 3.4 Envio, Recepção e Ferramenta de Análise da Pesquisa.....                     | 57  |
| 3.5 Coleta de Dados .....  | 57  |
| 3.6 Análise Descritiva .....   | 58  |
| 3.7 Segmentação de Perfis.....   | 84  |
| 3.8 Análise de <i>Cluster</i> .....  | 87  |
| 3.9 Resultados Finais da Análise de Dados da Pesquisa .....                      | 102 |
| 3.10 Comparação entre Análise Descritiva e Análise de <i>Cluster</i> .....       | 105 |
| CONCLUSÃO .....  | 106 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....  | 108 |
| APÊNDICES .....  | 113 |



## INTRODUÇÃO

### Contextualização Histórica

Na década de 20 do século passado, uma série de eventos econômico-industriais provocados por decisões equivocadas, ou por falta de informações adequadas, ocasionaram um dos maiores desastres econômicos globais já vistos. Conhecida como “A Grande Depressão”, a crise que ocorreu em outubro de 1929, com o *crack* da Bolsa de Valores de Nova York, foi um marco preponderante que provocou tendências em cuja direção o mercado financeiro evoluiu até os dias de hoje.

A busca de informações, cada vez mais precisas e com espantosa rapidez, tornou-se um importante fator de sobrevivência, principalmente, para as instituições financeiras, as quais têm investido recursos crescentes na obtenção dessas informações.

A informação é reconhecida pelas organizações, nos últimos anos, como um dos mais importantes recursos estratégicos que necessitam de gerenciamento (Weill & Ross, 2006).

Para obter informações adequadas para seus negócios, em tempo hábil, visando à tomada de decisões estratégicas e operacionais, empresas do setor financeiro têm realizado grandes investimentos, gerando vários recursos tecnológicos na área de Tecnologia da Informação (TI).

Meirelles (2005) considera que a Tecnologia de Informação é jovem e surgiu no Brasil na década de 70 na Sociedade de Usuários de Informática e Telecomunicações - São Paulo (SUCESU-SP), e, em meados da década de 80, foi apresentada nas Escolas de Administração no Brasil. A TI pode ser reconhecida como: Sistemas de Informação (SI), Informática, Administração da Informação e, mais recentemente, Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC).

Em Meirelles (2005), nota-se, claramente, que a elevada importância dada à área de TI é proveniente do desenvolvimento acelerado de seu uso nas empresas. No Brasil, nos últimos 16 anos, os investimentos em TI atingiram uma taxa média de 9% ao ano, evoluindo de 1,3% em 1988 para 5,1% em 2005; e, conforme as empresas sentirem os benefícios desses investimentos, gastarão mais ainda em TI.



## **Investimentos em TI no Setor Bancário**

O computador tem exercido um forte impacto sobre as operações dos bancos, hoje, talvez seja a indústria bancária a mais informatizada de todas (Drucker, 1999). Esse setor observa e demonstra que investimentos em TI provocam crescente lucratividade, gerando a redução de custos, e, fundamentalmente, vantagem competitiva (Meirelles, 2004). O uso de recursos e serviços de TI é fundamental para que os bancos possam ter uma melhor posição competitiva no mercado (Cordenonsi, 2004). A regra, cada vez mais presente nesse mercado, é que os bancos têm que ter uma estrutura enxuta e um custo de operação competitivo (Cordenonsi, 2004).

## **Administração da TI**

A administração da TI nos bancos é voltada para aspectos tecnológicos e, raramente, está integrada ao modelo de administração de negócios, ou seja, ainda prevalece a idéia de que administrar a TI faz-se apenas com investimentos exclusivos em tecnologia de *hardware* e *software* (Cordenonsi, 2004).

Os bancos brasileiros estão sendo impulsionados a terem uma administração dos recursos e serviços de TI mais efetiva, ou seja, atuarem na qualidade dos serviços financeiros, através do desenho e implementação de processos e controles internos que reduzam o risco das operações no setor (Cordenonsi, 2004)

Com o constante crescimento de investimentos em TI, as empresas notaram a necessidade de melhor gerir seus recursos. A isso chamamos de “governança de TI”.

O ITGI 2003 (págs. 6 e 27) considera que a governança de TI não é uma disciplina isolada, é parte integrante da governança global da empresa.

Segundo o ITGI (2003, pág. 11) o propósito da governança de TI é direcionar os esforços de TI para garantir que a execução da TI atinja os seguintes objetivos:

- Alinhamento da TI com o negócio e realização dos benefícios prometidos;
- Uso da TI para capacitar a empresa explorando as oportunidades e maximizando os benefícios;
- Uso responsável dos recursos de TI e;
- Administração apropriada de riscos relacionados à TI.

O Banco Central do Brasil, que regulamenta o funcionamento do setor bancário brasileiro, continuamente define e implementa políticas, normas e



procedimentos que visam à administração centralizada das operações e dos serviços bancários no país (Cordenonsi, 2004).

Para que haja garantia de que a segurança, a integridade e a entrega em tempo hábil das informações processadas, a governança de TI deve utilizar um conjunto de boas práticas estruturadas de forma lógica, denominado “*framework*”.

### **Frameworks Utilizados Para Governança de TI**

Para alcançar a governança da TI, as organizações utilizam modelos que possuem as “melhores práticas” para a gestão de TI. Entre esses modelos, os de maiores aceitação são: o COBIT (ITGI, 2005) e o ITIL (OGC, 2002).

Segundo D’Andrea (2004), uma das razões do COBIT ser muito utilizado pelas áreas de TI e de auditoria interna das instituições financeiras no Brasil, deve-se ao fato de o Banco Central seguir esse modelo como referência técnica utilizada na fiscalização das áreas de TI das instituições do sistema bancário. Weill e Ross (2006) também citam que, por orientação do Banco Central, várias empresas e bancos estão adotando o COBIT no Brasil.

O COBIT apóia a governança de TI fornecendo um *framework* para garantir que a TI esteja alinhada ao negócio, habilite-os e maximize os benefícios; que seus recursos sejam utilizados com responsabilidade e os riscos adequadamente administrados. As boas práticas do COBIT traduzem o consenso de especialistas da área de TI, focados em Controles Internos e Atividades. O COBIT age como integrador de práticas de governança de TI (ITGI, 2005).

Em 2004, Peter Weill, pesquisador-cientista-sênior da *Sloan Scholl of Management* do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), declarou, em uma entrevista concedida à Revista *Microsoft Business*, que o setor de serviços financeiros tem muito boa governança de TI.

### **Apresentação do Problema**

Como esta pesquisa constitui-se em avaliar o cenário atual e a previsão para o ano de 2010, em termos de governança de TI nos bancos do Brasil, a pesquisa propõe-se a responder às seguintes questões: As Instituições Financeiras no Brasil estão adotando práticas de governança, incluindo governança de TI, notadamente o COBIT: 1) para atender requisitos legais?; 2) para aumentar o valor ao negócio?; 3) ou as duas alternativas anteriores?



## **Objetivo Geral**

Avaliar o interesse da utilização de práticas de Governança de TI, identificar quais práticas são utilizadas e perspectivas de adoção para o ano de 2010 pelas Instituições Financeiras no Brasil.

## **Objetivos Específicos**

A análise desta pesquisa leva em consideração o cenário atual e a previsão para o ano de 2010 em termos de governança de TI nos bancos do Brasil, e, para atingir o objetivo geral, foram definidos 3 objetivos específicos:

- 1) conhecer o interesse da utilização das práticas de governança de TI;
- 2) identificar quais práticas de governança de TI são utilizadas pelas Instituições Financeiras pesquisadas;
- 3) conhecer a aderência ao *framework* COBIT das Instituições Financeiras pesquisadas.

## **Hipóteses**

Hipótese 1 - O emprego de melhores práticas para governança de TI tem sido uma grande preocupação das empresas do setor financeiro, que tem, por meta, atender requisitos legais e aumentar o valor ao negócio.

Variáveis da hipótese 1:

Independente: utilização de práticas de governança de TI para atender requisitos legais e aumentar o valor ao negócio.

Dependente: aderência atual às práticas de governança corporativa e governança de TI.

Dependente: aderência prevista às práticas de governança corporativa e governança de TI para o ano de 2010.

Hipótese 2 - O Banco Central recomenda a utilização do COBIT para empresas do setor bancário, por esse motivo as empresas desse setor estão implementando este *framework* visando atender a recomendação do Banco Central.

Variáveis da hipótese 2:

Independente: utilização do *framework* COBIT

Dependente: aderência atual ao COBIT

Dependente: aderência prevista ao COBIT para o ano de 2010.



## **Justificativa**

A investigação proposta na presente pesquisa vem ao encontro da necessidade de preencher esta lacuna literária, referente ao interesse que os bancos do Brasil teriam com a utilização de práticas de governança de TI.

O tema governança de TI é, relativamente, recente e ainda há pouca pesquisa relacionada à tendência de utilização das melhores práticas de governança de TI pelos bancos no Brasil. Peter Weill, em seu livro “Governança de TI”, publicado no ano de 2006, afirmou que há pouca pesquisa de campo sobre governança de TI e há poucas publicações a respeito do assunto para ajudar os administradores a compreender as questões de governança.

Na literatura pesquisada, há poucas informações sobre práticas de governança de TI as quais são utilizadas nas Instituições Financeiras no Brasil. Durante a etapa de revisão da literatura, constatou-se que há poucas pesquisas e publicações sobre governança de TI, especificamente, referentes à utilização de *frameworks* de governança de TI nos bancos.

## **Estrutura do Trabalho**

A pesquisa está estruturada da seguinte forma:

A Introdução apresenta o problema da pesquisa, os objetivos, as hipóteses e as justificativas da dissertação.

A Revisão da Literatura, que representa o embasamento teórico-conceitual para o desenvolvimento da pesquisa, está dividida em dois capítulos:

Capítulo 1 - Governança de TI apresenta os temas Governança Corporativa e Governança de TI. Em Governança Corporativa são abordados os seguintes tópicos: Teoria da Agência; COSO e Riscos. Em Governança de TI: são abordados os seguintes tópicos: ITGI; MIT e Práticas Gerais (*Balanced ScoreCard*, Basiléia II, CMM, CMMI, ITIL, CoBIT, NBR ISO-IEC 17799 e NBR ISO-IEC 27001, PMBOK e *Sarbanes Oxley*).

Capítulo 2 - COBIT apresenta os principais conceitos e características do *framework* COBIT.

Capítulo 3 - Pesquisa, coleta de dados, alguns conceitos e dados referentes ao mercado financeiro, análise descritiva, segmentação de perfis e análise de *cluster*.



A Conclusão ressalta os principais resultados obtidos e sugestões para trabalhos futuros.



## 1 GOVERNANÇA DE TI

Este capítulo apresenta detalhes sobre os fundamentos de Governança Corporativa e Governança de TI, nos quais são abordados tópicos sobre Teoria da Agência, COSO e Riscos. São também explorados tópicos sobre ITGI, MIT e Práticas Gerais.

### 1.1 Governança Corporativa

João Bosco Lodi considera que a era da governança corporativa começou em 1992 quando o então presidente da General Motors, Robert Stempel, foi derrubado (IBGC, 2006). No entendimento de Lodi (2000), governança corporativa é o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes, executivos da empresa e os conselheiros liderados pelo Conselho de Administração.

Embora o desenvolvimento da governança corporativa seja recente, encontra-se, na literatura, uma grande diversidade de conceitos. Os conceitos mais alinhados com os processos e os objetivos administrativos que se observam nas corporações, segundo Andrade e Rossetti (2007), podem ser reunidos em quatro grupos que enxergam a governança como demonstra o QUADRO 1.

QUADRO 1 - Grupos de conceitos de governança corporativa e seus principais autores.

|                              | Grupo                       | Descrição e Autores dos Conceitos   |
|------------------------------|-----------------------------|---|
| Governança Corporativa como: | <b>Guardião de direitos</b> | <b>das partes com interesses em jogo nas empresas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Robert A. G. Monks e Nell Minow (2004)</li> <li>M. M. Blair (1999)</li> <li>O. E. Williamson (1996)</li> <li>OECD - <i>Organization for Economic Cooperation Development</i> (1999)</li> </ul> |
|                              | <b>Sistema de relações</b>  | <b>pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Andrei Shleifer e Robert W. Vishny</li> <li>IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2006)</li> </ul>   |
|                              | <b>Estrutura de poder</b>   | <b>que se observa no interior das corporações</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadbury Committee (1992)</li> <li>V. Babic (2003)</li> <li>M. A. Hitt, R. D. Ireland e R. E. Hoskisson (2001)</li> </ul>   |
|                              | <b>Sistema normativo</b>    | <b>que rege as relações internas e externas das companhias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mathiesen, Phd dissertation (2002)</li> <li>Adrian Cadbury (1999)</li> <li>S. Claessens e P.J. Fan (1996)</li> </ul>  |

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti, 2007, pág. 138-140.



A *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) é uma organização multilateral formada pelas 29 economias mais desenvolvidas do mundo. Os princípios do código de governança corporativa da OECD visam a orientar governos, em seus esforços, para analisar e aprimorar os marcos legais, institucionais e normativos sobre governança corporativa, como também recomendar referenciais atualizados para bolsas de valores, investidores e corporações. (IBGC, 2006, pág. 29).

A OECD criou em 2004 o Círculo de Companhias, todas com reconhecimento em governança corporativa para incentivar outras empresas a seguirem o mesmo caminho (IBGC, 2006 pág. 81).

A OECD define que governança corporativa é:

O sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho (Andrade e Rosseti, 2007, pág.138).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma entidade sem fins lucrativos fundada em 1995. É o primeiro órgão criado no Brasil com foco específico em governança corporativa. O IBGC tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade (IBGC, 2007c).

A definição do IBGC para Governança Corporativa:

É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (IBGC, 2006, pág. 37; Andrade e Rosseti, 2007, pág. 139).

Segundo Lodi (2006, pág. 24), até há poucos anos, os acionistas ocupavam cargos de administradores nas empresas, e acumulavam funções de propriedade e gestão, como representado na FIGURA 1. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão.



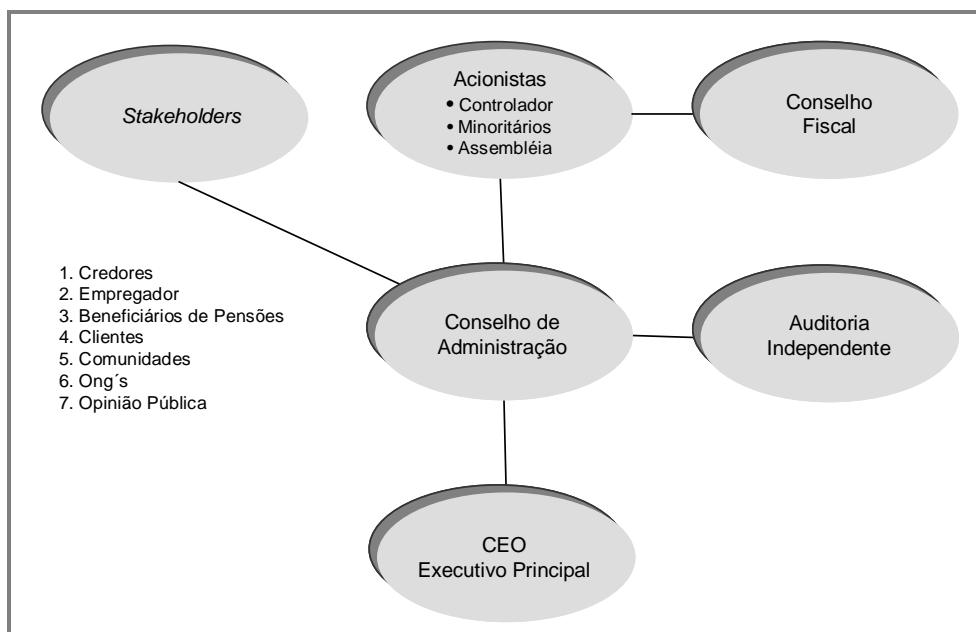


FIGURA 1 - Representação Gráfica de Governança Corporativa.  
Fonte: Lodi, 2005, pág. 25.

As crises enfrentadas por grandes corporações (como a General Motors) e os grandes escândalos financeiros nos Estados Unidos e na Inglaterra foram, segundo Lodi (2000), as principais causas do aparecimento de Códigos de Melhores Práticas.

No ano de 1999, o IBGC lança o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Segundo IBGC (2006), os códigos de boa governança para empresas estão presentes em mais de 60 países em todos os continentes.

O QUADRO 2 apresenta uma relação de 10 pontos básicos comuns dentre quase 50 códigos de melhores práticas analisados por João Bosco Lodi.

QUADRO 2 - Pontos básicos comuns dentre quase 50 Códigos de Melhores Práticas.

|    |   |
|----|---|
| 1  | O presidente do Conselho não deve ser presidente da diretoria.  |
| 2  | Maioria de conselheiros externos sobre conselheiros acionistas.   |
| 3  | Conselheiros externos vindos do mercado e não ex-diretores.   |
| 4  | Presidente da diretoria profissional contratado.  |
| 5  | Avaliação anual do diretor-presidente da diretoria.   |
| 6  | Ausência de conflito de interesse ou de negócio comum entre o conselheiro externo e a empresa: fornecedor, distribuidor, prestador de serviço, amigo do presidente. |
| 7  | Avaliação anual dos conselheiros.   |
| 8  | Máximo de cinco participações em outros conselhos.  |
| 9  | Dois dias por mês na empresa, uma para o conselho, outro para se inteirar dos negócios da companhia.  |
| 10 | Participação em comitês do conselho: auditoria, finanças, estratégia, jurídico, etc..   |

Fonte: Adaptado de Lodi, 2000, pág. 33.



Os princípios básicos que inspiram o código das melhores práticas de governança corporativa estão destacados no QUADRO 3.

O objetivo central é indicar caminhos para todos os tipos de sociedades, aumentando seu valor, melhorando seu desempenho, facilitando seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuindo para sua perenidade (IBGC, 2007d, pág. 9) .

QUADRO 3 - Princípios Fundamentais dos Códigos de Boas Práticas de Governança.

| <b>Princípios</b>                               | <b>Conceituação</b>  |
|---|--|
| <b>Eqüidade<br/>(Fairness)</b>                  | Senso de justiça, eqüidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembléias gerais. |
| <b>Transparência<br/>(Disclosure)</b>           | Transparência das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos.   |
| <b>Prestação de Contas<br/>(Accountability)</b> | Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.  |
| <b>Conformidade<br/>(Compliance)</b>            | Conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.   |

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti, 2007, pág. 138-140.

### 1.1.1 Teoria da Agência

Em 1932, Berle e Means apresentaram uma abordagem que apontava para três assuntos principais da evolução do mundo corporativo: o afastamento entre propriedade e controle; a divergência de interesses e a inadequação das concepções tradicionais (Andrade e Rossetti, 2007).

Segundo Jensen e Meckling (1976), o afastamento entre propriedade e controle fez surgir o contrato das relações entre principais e agentes, no qual os agentes representam interesses dos principais. A definição que os autores deram para relacionamento de agência é:

Relacionamento de agência é como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas ( o principal(is) ) contrata os serviços de outra pessoa ( o agente ) para executar algum serviço de seu interesse que envolva delegar autoridade de decisão para o agente. Se ambas as partes do relacionamento forem maximizadores, existe boa razão para acreditar que o agente nem sempre agirá na direção dos melhores interesses do principal (Jensen; Meckling, 1976, pág.308).

Jensen e Meckling (1976) argumentam que o principal pode restringir desvios de interesse nas atividades do agente através de incentivos apropriados para o agente e por meio de monitoração de custos. Além de, em algumas situações, forçar



o agente a gastar recursos próprios para garantir que ele não tome certas ações que venham a prejudicar o principal, ou assegurar que o principal seja compensado se o agente tomar ações irregulares.

Andrade e Rossetti (2007) destacam que os conflitos, entre principal e agente, acontecem, freqüentemente, pelas razões apontadas nos axiomas de Klein (a inexistência de contratos completos) e de Jensen-Meckling (a inexistência do agente perfeito).

O axioma de Klein defende que os contratos completos não existem por três motivos básicos: o grande número de contingências possíveis; a multiplicidade de reações às contingências; e a crescente freqüência com que as contingências imprevisíveis ocorreram (Andrade e Rossetti, 2007).

O axioma de Jensen e Meckling afirma que agentes perfeitos, que desempenham suas funções, imparcialmente, visando a maximizar os seus próprios objetivos e o de terceiros, não existem, pois a colaboração desinteressada dificilmente prevalece em relação ao jogo dos interesses (Andrade e Rossetti, 2007).

#### 1.1.2 COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

No ano de 1985, em um esforço em comum do *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), *American Accounting Association*, *Financial Executives International* (FEI), *Institute of Internal Auditors* (IIA) e *Institute of Management Accountants* (IMA), foi criada a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, conhecida como *Treadway Commission*. O principal objetivo da *Treadway Commission* era identificar os motivos da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros e fazer recomendações para reduzir a incidência (ITGI, 2003).

Segundo ITGI (2003) e Barbosa *et al.* (1999), em 1992, por recomendação da *Treadway Commission*, o COSO patrocinou o desenvolvimento de um trabalho intitulado *Internal Control - Integrated Framework*, geralmente referido como *framework* COSO, para implementar controles internos e avaliar sua eficácia.

COSO - *Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission* dá a seguinte definição para controle interno:

Controle interno é um processo estruturado, efetuado pelo Conselho de Administração, pela Administração ou por outras pessoas da Companhia, visa a fornecer segurança razoável quanto à possibilidade de atingir objetivos nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Confiabilidade dos relatórios financeiros;
- Conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.



De acordo com D'Andrea (2004), o modelo COSO é composto por cinco componentes básicos: Ambiente de Controle; Avaliação de Risco; Atividades de Controle; Informação e Comunicação e Monitoramento.

Os ITGI (2003), Alles *et al.* (2006), D'Andrea (2004), Sarbanes-Oxley Act (2002) destacam que a seção 404 da SOX faz referência à adoção do *framework* COSO pelas organizações.

### 1.1.3 Riscos

A relação entre governança corporativa e gestão de riscos vem sendo notada, mundialmente, por diversos órgãos. No Brasil, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC defende que empresas de boa governança devem garantir que a diretoria identifique e comunique, preventivamente, os principais riscos aos quais a organização está exposta, indicando a probabilidade deles ocorrerem e os custos para preveni-los (Febraban, 2007).

De acordo com IBGC (2006), risco empresarial é tudo aquilo que possa causar danos a pessoas ou ao negócio, ou seja, tenha o potencial de destruir valor.

Em resposta aos desastres financeiros nos anos 90, JP Morgan publicou, em 1994, o documento *RiskMetrics*, introduzindo o conceito de *value-at-risk* (VaR), valor de risco. O VaR é uma métrica de risco que consegue, num único número, resumir todo o “risco de mercado” da instituição (IBGC, 2007b). O VaR foi, rapidamente, adotado pela comunidade financeira internacional e introduzido ao Acordo de Basiléia, referência maior em termos de regulamentação bancária internacional para controle do risco nas instituições (IBGC, 2006).

Segundo IBGC (2006), de acordo com as normas do acordo de Basiléia, os bancos devem estar prevenidos quanto a três categorias de riscos: de mercado, de crédito e operacionais. Os riscos de mercado decorrentes de oscilações de preços dos ativos causados por oscilações dos mercados. Os riscos de crédito são frutos da inadimplência dos clientes. Os riscos operacionais envolvem falhas humanas, técnicas, ou de procedimentos, entre elas as fraudes e distorções contábeis.

Oliveira e Pacheco (2005) consideram que o risco operacional é relevante, principalmente, para empresas que atuam no mercado financeiro, pois elas utilizam um ferramental bastante sofisticado de sistemas *on-line* de informações.



## 1.2 Governança de TI

Este item apresenta a origem da governança de TI, conceito de governança de TI na visão do *IT Governance Institute* (ITGI), os objetivos da governança de TI e áreas de foco da governança de TI .

### 1.2.1 A Origem da Governança de TI

As crises do México, Ásia, Rússia e alguns outros países nos anos 90 fizeram com que houvesse uma mudança de comportamento por parte dos investidores, sendo exigido dos CEO's um maior controle, transparência e previsibilidade orçamentária, e estas exigências passaram a ser ferramentas de gestão das organizações (Mansur, 2007, pág. 7). A área de TI passou a exercer um importante papel na governança, pois, cada vez mais, a informação é armazenada na forma digital.

A governança de TI teve sua origem, segundo (Weill e Ross, 2006, pág. 4), da governança corporativa que se tornou um tema dominante nos negócios por ocasião da safra de escândalos corporativos, em meados de 2002, ocasião em que o termo confiança ficou muito afetado exigindo que as empresas oferecessem maior transparência em suas gestões.

### 1.2.2 *IT Governance Institute* (ITGI)

O *IT Governance Institute* (ITGI) foi fundado em 1998 para incrementar considerações e padrões internacionais em administração e controle da tecnologia de informação de uma empresa. A efetiva governança de TI ajuda assegurar que a TI suporta objetivos de negócios, otimiza o investimento de negócios em TI, e administra, apropriadamente, riscos e oportunidades relacionados à TI. O ITGI oferece a pesquisa básica, recursos eletrônicos e estudos de caso para ajudar líderes empresariais e conselhos de diretores em suas responsabilidades de governança de TI (ITGI, 2005).

O ITGI define governança de TI da seguinte maneira:

Governança de TI é a responsabilidade do conselho de diretores e administração executiva. É uma parte integrante da governança da empresa e consiste da liderança e estruturas organizacionais e processos que assegurem que a organização de TI sustenta e estende as estratégias e objetivos da organização (ITGI, 2003, pág.10).



O ITGI 2003 (págs. 6 e 27) considera que a governança de TI não é uma disciplina isolada, é parte integrante da governança global da empresa. A FIGURA 2, elaborada pelo *Center for Information Systems Research (CISR)* da MIT Sloan Scholl, ilustra esta integração da Governança Corporativa com a Governança de TI.

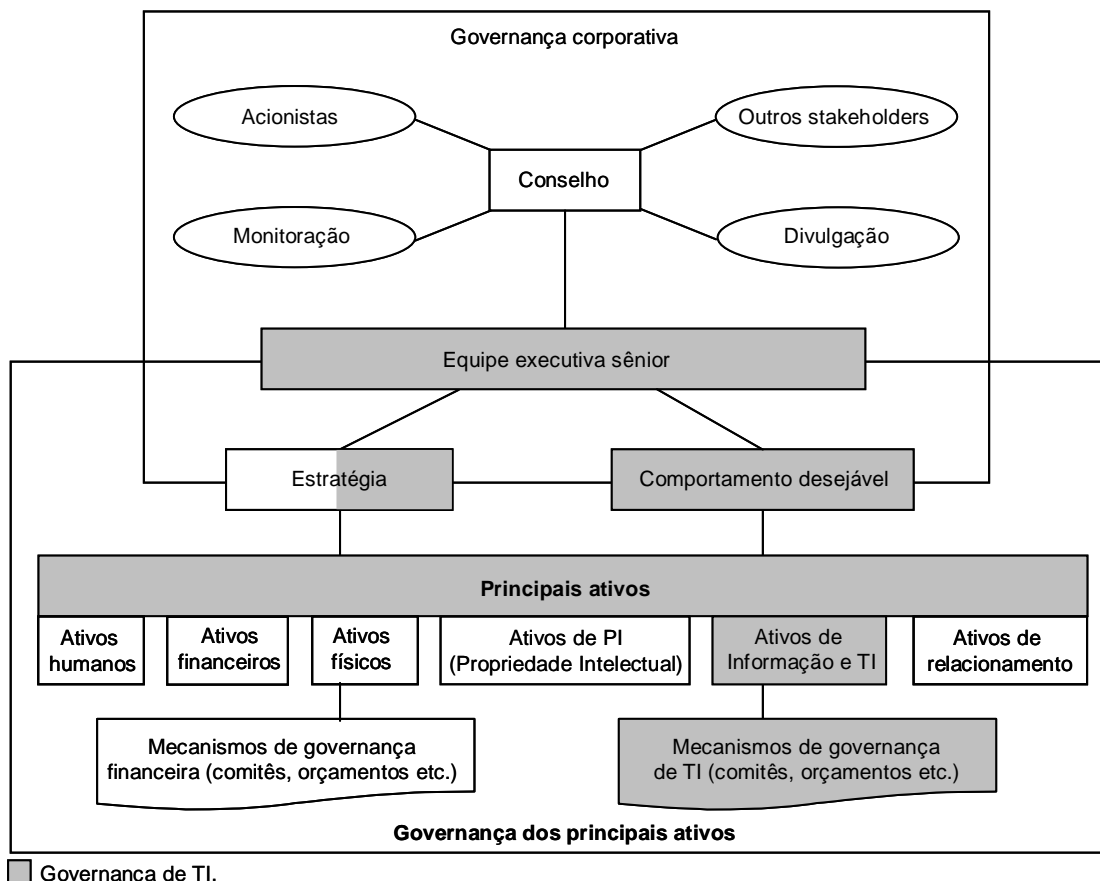


FIGURA 2 - Representação Gráfica da Integração da Governança Corporativa e Governança de TI.  
Fonte: Weill e Ross, 2006, pág. 25.

### 1.2.3 Objetivos da Governança de TI

Segundo o ITGI (2003, pág. 11), o propósito da governança de TI é direcionar os esforços de TI para garantir que a execução da TI atinja os seguintes objetivos:

- Alinhamento da TI com o negócio e realização dos benefícios prometidos;
- Uso da TI para capacitar a empresa e explorar as oportunidades, maximizando os benefícios;
- Uso responsável dos recursos de TI;
- Administração apropriada de riscos relacionados à TI.

A FIGURA 3 apresenta a interação de objetivos e atividades de TI de uma perspectiva de governança de TI (ITGI, 2003, pág. 11).



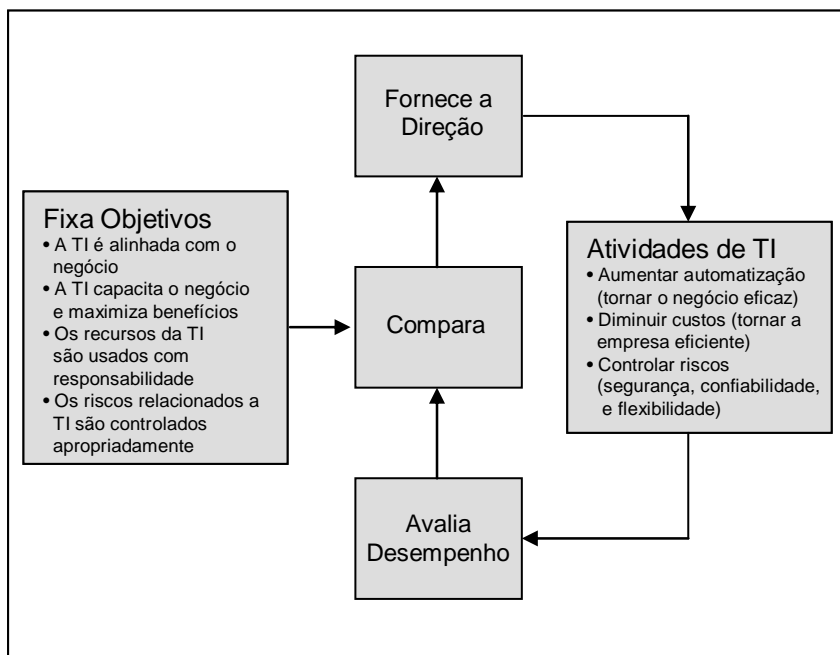


FIGURA 3 - Sistema de Governança de TI.

Fonte: ITGI, 2003, pág. 12.

#### 1.2.4 Áreas de Foco da Governança de TI

A governança de TI está relacionada a dois eventos fundamentais: 1) Entrega de Valor de TI para o negócio e 2) Mitigação de Riscos de TI. 1) A Entrega de Valor é gerida por alinhamento estratégico de TI com o negócio. 2) A Mitigação de Riscos de TI é gerida por política interna da empresa. Ambas precisam ser apoiadas por recursos e medidas adequados para assegurar que os resultados pretendidos sejam alcançados (ITGI, 2003).

O ITGI, 2003, identifica cinco áreas de foco, também conhecidas como domínios, para governança de TI alinhadas com as diretrizes dos *stakeholders*<sup>1</sup>. Duas delas são resultados: Entrega de Valor e Gerenciamento de Riscos. Três delas são geradores: Alinhamento Estratégico, Gerenciamento de Recursos e Mensuração de Desempenho.

A FIGURA 4 apresenta as áreas de foco da Governança de TI.

<sup>1</sup> *Stakeholders* - partes interessadas: públicos relevantes com interesses pertinentes à organização, ou ainda, indivíduos ou entidades que assumam algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da organização. São elas, além dos acionistas, os funcionários, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros (IBGC-b, 2007 pág.13 nota de rodapé).



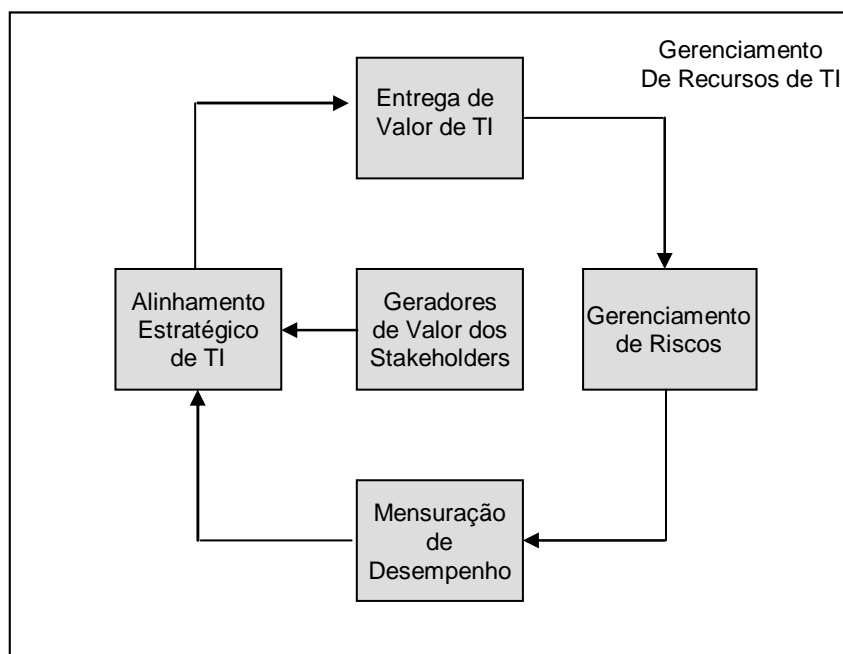


FIGURA 4 - Áreas de Foco da Governança de TI.  
Fonte: ITGI, 2003, pág. 20.

A seguir será apresentada uma descrição sobre os objetivos dos cinco domínios:

- Alinhamento Estratégico de TI (focando em alinhamento com o negócio e soluções colaborativas). O domínio Alinhamento Estratégico concentra-se em assegurar o alinhamento do negócio e planos de TI, em definir, manter e validar a proposição do valor de TI, e em alinhar operações de TI com operações da empresa (ITGI, 2003, pág. 22 e ITGI 2005, pág. 6).
- Entrega de Valor (concentrando na otimização de despesas e provando o valor da TI). O domínio Entrega de Valor tem, como princípios básicos, assegurar que a TI realizará a entrega pontual, dentro do orçamento, com a qualidade apropriada e com os benefícios que foram prometidos (ITGI, 2003, pág. 24 e ITGI 2005, pág. 6).
- Gerenciamento de Riscos (destinado a proteger ativos de TI e recuperação de falhas). O domínio Gerenciamento de Riscos requer a consciência do risco, requer uma nítida compreensão do apetite da empresa por risco, compreensão das exigências de conformidade, transparência sobre os riscos significantes para a empresa e inclusão das responsabilidades da administração de risco na organização (ITGI, 2003, pág. 26 e ITGI 2005, pág. 6).
- Gerenciamento de Recursos (otimizando conhecimento e infra-estrutura). O domínio Gerenciamento de Recursos trata do investimento interno máximo e a



apropriada administração de recursos críticos de TI: aplicações, informação, infraestrutura e pessoas (ITGI, 2003, pág. 28 e ITGI 2005, pág. 6).

- Mensuração de Desempenho (rastreamento entrega de projeto e monitorando serviços de TI). O domínio Mensuração de Desempenho tem por objetivo trilhar e monitorar a implementação da estratégia, conclusão do projeto, uso do recurso, desempenho do processo e entrega do serviço (ITGI, 2003, pág. 29 e ITGI 2005, pág. 6).

### **1.3 *Massachusetts Institute of Technology (MIT)***

O *Center for Information Systems Research (CISR)* foi criado há 30 anos, na *Sloan School of Management* do *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, com o objetivo de conduzir pesquisas e estudos que mostrassem como as empresas poderiam gerar vantagens competitivas por meio do uso eficiente de TI (Weill, 2004).

Peter Weill, em entrevista concedida à revista *Microsoft Business*, no ano de 2004, declarou que o termo “governança” tornou-se familiar para os executivos das grandes empresas há alguns anos. Explicou que governança diz respeito a métodos para tornar mais transparentes, organizadas e legítimas as práticas de direção e monitoramento do desempenho das empresas. Mais recentemente, a expressão passou também a ser adotada em tecnologia da informação (Weill, 2004).

Peter Weill e Jeanne W. Ross, pesquisadores do MIT, realizaram um estudo, entre os anos de 2001 e 2003, sobre o modo como as empresas governam a TI. Foram estudadas 256 empresas em todo o mundo, e esses autores revelaram que uma porcentagem elevada de líderes com capacidade de descrever, detalhadamente, a governança de TI da empresa torna-se o principal indicador de alto desempenho da governança de TI. Os autores constataram que, nas empresas cujo desempenho da governança estava acima da média, 45% dos administradores eram capazes de descrevê-la detalhadamente. Nas poucas empresas em que o desempenho da governança era altíssimo, 80 % dos executivos seniores conheciam sua governança de TI (Weill, 2006).

Weill e Ross descobriram, na prática, que um importante indicador de alto desempenho da governança de TI é a porcentagem de executivos de TI que são capazes de descrever, detalhadamente, a governança de TI. Também descobriram, nesse estudo, que as empresas com boa governança de TI apresentam um elevado desempenho financeiro (mais de 20% superiores), representando uma excelente



prova para sustentar não apenas que a TI é importante, mas que o gerenciamento de TI também o é (Weill, 2004). Eles acreditam que os altos administradores que assumirem primeiro a responsabilidade de implementarem uma boa governança de TI estarão em vantagem (Weill, 2006).

Pode-se destacar, ainda, que o conceito de governança de TI está presente nos negócios há muito tempo, mas é recente o interesse e a preocupação a seu respeito.

Weill e Ross (2006) contribuíram com a seguinte definição para governança de TI:

A governança de TI é a especificação dos direitos decisórios e do *framework* de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI. (Weill & Ross, 2006 pág. 8)

Segundo Weill e Ross, 2006, uma Governança de TI eficaz deve tratar de três questões:

- 1) Quais decisões devem ser tomadas para garantir a gestão e o uso eficazes de TI?
- 2) Quem deve tomar essas decisões?
- 3) Como estas decisões devem ser tomadas e monitoradas?

O QUADRO 4 descreve as cinco principais decisões de governança de TI.

QUADRO 4 - Cinco Principais Decisões sobre a Governança de TI.

| Decisões                             | Descrição   |
|--------------------------------------|---|
| Princípios de TI                     | Declarações de alto nível de como a TI é utilizada no negócio.  |
| Arquitetura de TI                    | Organização lógica de dados, aplicações e infra-estruturas, definidas a partir de um conjunto de políticas, relacionamentos e opções; técnicas adotadas para obter a padronização e a integração técnicas e de negócio desejadas. |
| Infra-estrutura de TI                | Serviços de TI, coordenados de maneira centralizada e compartilhados, que provêm a base para a capacidade de TI da empresa.   |
| Necessidades da Aplicação do Negócio | Especificação da necessidade de negócio de aplicações de TI, adquiridas no mercado ou desenvolvidas internamente.   |
| Investimento de TI                   | Decisões sobre quanto e onde investir em TI, incluindo a aprovação de projetos e as técnicas de justificação.   |

Fonte: Adaptado de Weill e Ross, 2006, pág. 11.

As decisões são tomadas segundo alguns arquétipos, de acordo com quem toma as decisões em TI. O QUADRO 5 descreve os arquétipos que se referem à segunda questão referente à Governança de TI: Quem deve tomar essas decisões?



QUADRO 5 - Conjunto de Arquétipos para Especificar os Direitos Decisórios.

| Arquétipos           | Descrição   |
|----------------------|---|
| Monarquia de Negócio | Os altos executivos de negócios tomam decisões de TI.   |
| Monarquia de TI      | Os profissionais de TI tomam as decisões de TI.   |
| Feudalismo           | Cada unidade de negócio toma decisões independentes.  |
| Federalismo          | Combinação entre o centro corporativo e as unidades de negócio, com ou sem o envolvimento do pessoal de TI. |
| Duopólio de TI       | Executivos de TI e algum outro grupo de TI.   |
| Anarquia             | Indivíduos ou pequenos grupos tomam suas próprias decisões com base somente em suas necessidades locais.    |

Fonte: Adaptado de Weill e Ross, 2006, pág. 11.

A governança de TI determina quais decisões devem ser tomadas e quem deve tomar estas decisões. Além disso, a governança de TI envolve a definição de quem será responsável por tomar as decisões ou contribuir para elas, como ilustra o QUADRO 6, Matriz de Arranjos de Governança (Weill e Ross, 2006).

QUADRO 6 - Matriz de Arranjos de Governança.

| Decisão<br>Arquétipo |                      | Que decisões devem ser tomadas |         |                   |         |                                      |         |                                       |         |                     |         |
|----------------------|----------------------|--------------------------------|---------|-------------------|---------|--------------------------------------|---------|---------------------------------------|---------|---------------------|---------|
|                      |                      | Princípios de TI               |         | Arquitetura de TI |         | Estratégias de infra-estrutura de TI |         | Necessidades de aplicações de negócio |         | Investimentos em TI |         |
|                      |                      | Contribuição                   | Decisão | Contribuição      | Decisão | Contribuição                         | Decisão | Contribuição                          | Decisão | Contribuição        | Decisão |
| Quem deve tomá-las   | Monarquia de negócio |                                |         |                   |         |                                      |         |                                       |         |                     |         |
|                      | Monarquia de TI      |                                |         |                   |         |                                      |         |                                       |         |                     |         |
|                      | Feudalismo           |                                |         |                   |         |                                      |         |                                       |         |                     |         |
|                      | Federalismo          |                                |         |                   |         |                                      |         |                                       |         |                     |         |
|                      | Duopólio             |                                |         |                   |         |                                      |         |                                       |         |                     |         |
|                      | Anarquia             |                                |         |                   |         |                                      |         |                                       |         |                     |         |
|                      | Não se sabe          |                                |         |                   |         |                                      |         |                                       |         |                     |         |

Fonte: Adaptado de Weill e Ross, 2006, pág. 12.



## 1.4 Práticas Gerais

Este item apresenta as principais características das práticas de governança corporativa e governança de TI que se considera sejam as mais utilizadas: *Balanced ScoreCard*, *Basiléia II*, CMM, CMMI, COBIT, ITIL, NBR ISO/IEC 17799, NBR ISO/IEC 27001, PMBOK e *Sarbanes Oxley*.

### 1.4.1 *Balanced ScoreCard*

O *Balanced ScoreCard* (BSC), cuja tradução é Indicadores Balanceados de Desempenho, surgiu quando uma unidade de pesquisa da KPMG, *Instituto Nolan Norton*, patrocinou, em 1990, um estudo entre várias empresas. David Norton e Robert Kaplan iniciaram os estudos do *Balanced ScoreCard* e, em 1992, transformaram-no em sistema de gestão estratégica que vem sendo aplicado, mundialmente, com sucesso em organizações e, ultimamente, muito utilizado em instituições financeiras (FEBRABAN, 2004).

A estrutura do BSC é formada por quatro perspectivas: a financeira, de cliente, de processos internos e perspectivas de aprendizado e crescimento (Kaplan, Norton, 2006).

Segundo FEBRABAN (2004), a revista *Harvard Business Review* escolheu o BSC como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

### 1.4.2 *Basiléia II*

O Comitê de Basiléia, subordinado ao *Bank for International Settlements* (BIS), organização, que promove a cooperação entre os Bancos Centrais mundialmente, introduziu em 1988 o Acordo Basiléia I que era constituído sobre um único pilar cujo foco era a alocação de capital para fazer frente a riscos de crédito (BIS, 2004; IBGCB, 2007).

Para introduzir uma arquitetura de gerenciamento de riscos mais completa, o Comitê da Basiléia apresentou, em 2004, uma nova versão do acordo de capital, conhecida como Basiléia II.

O Acordo Basiléia II está fundamentado em uma estrutura apoiada em três pilares: o Pilar 1 trata da adequação do capital regulatório mínimo; o Pilar 2 trata do processo de revisão do órgão supervisor; e o Pilar 3 atribui à transparência e à



divulgação de informações um papel importante e relevante no fomento à disciplina de mercado (IBGCb,2007).

O Banco Central do Brasil expediu o comunicado 12.746/2004 sobre a implementação de Basiléia II no Brasil. O BC decidiu adotar as recomendações do *Basel Committee on Banking Supervision* contidas no documento “*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework*” (Basiléia II), e ressaltou que as recomendações contidas no Pilar 2 e no Pilar 3 seriam aplicadas a todas as Instituições do Sistema Financeiro Nacional (STF).

D’Andrea (2004) compara o Acordo Basiléia à *Sarbanes Oxley* que tem o mesmo objetivo de trazer maior transparência, controle e maturidade para o mercado global de instituições financeiras.

Segundo Beal (2005), a área de Tecnologia da Informação dos bancos terá papel central em esforços para obediência às regras da Basiléia II.

#### 1.4.3 CMM

O *Capability Maturity Model* (CMM) foi criado em 1991 pelo *Software Engineering Institute* (SEI) da *Carnegie Mellon University* (CMU), em *Pittsburgh*, EUA, uma equipe de profissionais de *software*. Pode ser definido como um modelo de qualidade para o processo de engenharia de *software* (Fernandes e Abreu, 2006). CMM não deve ser entendido como uma metodologia, pois o CMM não estabelece ações específicas a serem seguidas. É um modelo que indica o que deve ser feito, mas não indica como fazê-lo.

O CMM descreve os estágios de maturidade, através de avaliação contínua, identificação de problemas e ações corretivas. Este caminho de melhoria é definido por cinco níveis de maturidade: Inicial, Repetível, Definido, Gerenciado e Otimizado.

O objetivo principal, nas transições desses níveis de maturidade, é a realização de um processo controlado e mensurado como a fundação para melhoria contínua.

Desde janeiro de 2006, o SEI deixou de homologar avaliações de organizações feitas em relação ao CMM, formalizando a sua substituição definitiva pelo CMMI (Fernandes e Abreu, 2006).



#### 1.4.4 CMMI

O *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) foi desenvolvido em 2002 pelo SEI (*Software Engineering Institute*) da *Carnegie Mellon University* (CMU), em *Pittsburgh*, EUA. CMMI é uma evolução do CMM. É um modelo de maturidade de processo mais abrangente que combina o CMM com disciplinas mais amplas nas áreas de Engenharia de Sistemas (*System Engineering* - SE), Engenharia de Software (*Software Engineering* - SW), Desenvolvimento Integrado de Produtos e Processos (*Integrated Product and Process Development* - IPPD) e Cadeia de Fornecedores (*Supplier Sourcing* - SS).

O CMMI tem, como foco, o desenvolvimento e a manutenção de *software*. O objetivo do CMMI é dispor de modelos para aprimorar processos e habilidades das corporações e, em relação ao desenvolvimento, compra ou manutenção de produtos e serviços (Mansur, 2007).

É um modelo alinhado com a norma ISO/IEC 15504 para Avaliação de Processos de *Software*, possui duas formas de representações: uma por estágio (como o CMM) e outra contínua (semelhante à ISO/IEC 15504) que usa níveis de capacidade para caracterizar melhoria relacionada a uma área de processo (Guimarães e Séllos, 2007).

No modelo CMMI com abordagem de implementação por estágios, há cinco níveis de maturidade, nos quais cada camada determina o nível de melhoria nos processos: (1) Inicial; (2) Gerenciado; (3) Definido; (4) Gerenciado Quantitativamente; (5) Otimizado (Fernandes e Abreu, 2006).

No modelo CMMI com abordagem contínua de implementação, são seis os níveis de capacitação: (0) Incompleto; (1) Executado; (2) Gerenciado; (3) Definido; (4) Gerenciado Quantitativamente; (5) Otimizado (Fernandes e Abreu, 2006).

#### 1.4.5 ITIL

*Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) foi desenvolvido na Inglaterra no final dos anos 80 pela *Central Computer and Telecommunications Agency* (CCTA), uma agência do Governo Britânico. Em abril de 2001, o CCTA foi incorporado ao OGC (*Office for Government Commerce*), que é, atualmente, o organismo responsável pela evolução do ITIL (Fernandes e Abreu, 2006). O ITIL é uma biblioteca de melhores práticas que visa a promover a gestão e tem, como foco



central, a operação e a gestão da infra-estrutura de TI na organização, incluindo todos os pontos importantes no fornecimento e manutenção dos serviços de TI (OGC, 2002).

O ITIL é composto por um conjunto de publicações relacionadas aos domínios considerados importantes no contexto do gerenciamento de serviços de TI. Estes domínios inter-relacionam-se com o objetivo de integrar as necessidades de negócio com os recursos tecnológicos através de serviços (Fernandes e Abreu, 2007). O ITIL é organizado em sete domínios:

- 1 - Suporte a Serviços (*Service Support*);
- 2 - Entrega de Serviços (*Service Delivery*);
- 3 - Planejando a Implementação do Gerenciamento de Serviços;
- 4 - Gerenciamento de Infra-estrutura de TIC;
- 5 - Gerenciamento de Aplicações;
- 6 - Gerenciamento da Segurança;
- 7 - Perspectiva de Negócios.

Embora o ITIL não represente um padrão de segurança da informação, ele contempla áreas que colaboram para a padronização e a melhoria da qualidade do serviço ofertado pela área de TI e para o estabelecimento de processos voltados para o alcance dos objetivos de segurança da informação (Beal, 2005).

Segundo D'Andréa (2004), o *framework* ITIL é uma referência internacional cada vez mais utilizada pelas organizações brasileiras.

#### 1.4.6 NBR ISO/IEC 17799 e NBR ISO/IEC 27001

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a única representante da ISO (*International Organization for Standardization*) no Brasil. A ISO é uma instituição internacional com sede na Suíça e cuida do estabelecimento de padrões internacionais de certificação em várias áreas. As normas, regularmente, passam por revisões que são feitas por um comitê técnico de âmbito internacional, formado pela ISO e pelo IEC (*The International Electrotechnical Commission*).

A norma NBR ISO/IEC 17799:2005 é a tradução literal da ISO/IEC 17799:2000. É um código de práticas que tem o objetivo de preservar a confidencialidade, integridade, disponibilidade das informações e instituir um referencial para as organizações desenvolverem, implementarem e avaliarem a gestão da segurança da informação (ABNT, 2005).



A NBR ISO/IEC 17799:2005 aborda 11 tópicos principais: Política de Segurança da Informação; Segurança Organizacional; Gestão de Ativos; Segurança em Recursos Humanos; Segurança Física e do Ambiente; Gerenciamento das Operações e Comunicações; Controle de Acessos; Aquisição, Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas de Informação; Gestão de Incidentes de Segurança da Informação; Gestão da Continuidade do Negócio e Conformidade. O primeiro passo, prescrito pela NBR ISO/IEC 17799:2005, é a definição formal de um documento com as políticas de segurança da informação da empresa (Módulo, 2006).

A norma NBR ISO/IEC 27001:2005 é a revisão da norma BS 7799-2:2002, um padrão britânico que trata da definição de requisitos para um Sistema de Gestão de Segurança da Informação. A norma ISO 27001:2005 possui melhorias e adaptações, contemplando o ciclo PDCA de melhorias e a visão de processos que as normas de sistemas de gestão já incorporaram (Módulo, 2006). Para a execução e implementação desta norma, é recomendada uma atuação baseada no modelo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*): *Plan* - Planejar; *Do* - Fazer, *Check* - Checar e *Act* - Agir (ABNT, 2005).

As mudanças mais relevantes na migração para norma ISO/IEC 27001 ocorreram na estrutura do SGSI (Sistema de Gestão de Segurança da Informação), quando são destacados aspectos de auditoria interna e indicadores de desempenho do sistema de gestão de segurança (Módulo, 2006).

O QUADRO 7 apresenta um breve histórico sobre a evolução das normas.

O Comitê da ISO IEC, que trata da segurança da informação, decidiu pela criação de uma família de normas sobre gestão da segurança da informação. Esta família foi batizada pela série 27000 (Módulo, 2006).



QUADRO 7 - Evolução das Normas Brasileiras de NBR ISO/IEC 17799 e NBR ISO/IEC 27001.

| Ano          | Publicação                               | Denominação  |
|--------------|--|--|
| 1995         | 1ª Versão BS 7799-1                      | BS 7799-1:1995<br>Tecnologia da Informação - Código de Prática para Gestão da Segurança da Informação.                                       |
| 1998         | 1ª Versão BS 7799-2                      | BS 7799-2:1998<br>Sistema de Gestão da Segurança da Informação - Especificações e Guia para Uso.   |
| 1999         | Revisão BS 7799-1                        | BS 7799-1:1999<br>Tecnologia da Informação - Código de Prática para Gestão da Segurança da Informação.                                       |
| 2000         | 1ª Versão ISO/IEC 17799                  | ISO/IEC 17799:2000<br>Tecnologia da Informação - Código de Prática para Gestão da Segurança da Informação.                                   |
| 2001         | 1ª Versão no Brasil da NBR ISO/IEC 17799 | NBR ISO/IEC 17799:2001<br>Tecnologia da Informação - Código de Prática para Gestão da Segurança da Informação.                               |
| 2002         | Revisão BS 7799-2                        | BS 7799-2:2002<br>Sistema de Gestão da Segurança da Informação - Especificações e Guia para Uso.   |
| Agosto 2005  | 2ª Versão no Brasil da NBR ISO/IEC 17799 | NBR ISO/IEC 17799:2005<br>Tecnologia da Informação - Código de Prática para Gestão da Segurança da Informação.                               |
| Outubro 2005 | Public. ISO/IEC 27001                    | ISO/IEC 27001:2005 (Substitui a BS 7799-2:2002)<br>Tecnologia da Informação - Sistema de Gestão da Segurança da Informação - Requisitos.     |
| Março 2006   | 1ª Versão no Brasil da NBR ISO/IEC 27001 | NBR ISO/IEC 27001:2006<br>Tecnologia da Informação - Sistema de Gestão da Segurança da Informação - Requisitos.                              |
| 2007         | Public. ISO/IEC 27002                    | ISO/IEC 27002: 2007 (Substitui a ISO/IEC 17799:2000)<br>Tecnologia da Informação - Código de Prática para Gestão da Segurança da Informação. |

Fonte: Adaptado da Módulo Security Magazine, 2006.

#### 1.4.7 PMBOK

O *Project Management Body of Knowledge*, conhecido como PMBOK, é um conjunto de práticas em gerenciamento de projetos elaborado pelo *Project Management Institute* (PMI), e constitui a base da metodologia de gerência de projetos do PMI. Estas práticas são compiladas na forma de um guia, intitulado *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* ou *PMBOK Guide*. De acordo com o PMI (2004), o principal objetivo do Guia PMBOK é identificar o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é, amplamente, reconhecido como boa prática (Fernandes e Abreu, 2006).



Segundo o PMI (2004), o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos descrito no *PMBOK Guide* consiste em:

- Definição do ciclo de vida do projeto;
- Cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos: Grupo de processos de iniciação, Grupo de processos de planejamento, Grupo de processos de execução, Grupo de processos de monitoramento e controle, Grupo de processos de encerramento;
- Nove áreas de conhecimento: Gerenciamento de Integração do Projeto, Gerenciamento do Escopo do Projeto, Gerenciamento do Tempo do Projeto, Gerenciamento do Custo do Projeto, Gerenciamento da Qualidade do Projeto, Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto, Gerenciamento das Comunicações do Projeto, Gerenciamento de Riscos do Projeto, Gerenciamento de Aquisições do Projeto.

#### 1.4.8 Sarbanes-Oxley Act

*The U.S. Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002*, Lei Federal Americana conhecida como *Sarbanes-Oxley Act*, recebeu esta denominação em homenagem a dois membros do congresso norte-americano responsáveis pela sua elaboração, Paul S. Sarbanes e Michael Oxley.

A lei *Sarbanes-Oxley* foi aprovada em julho de 2002 em resposta a uma série de escândalos corporativos que envolviam grandes empresas americanas como a Enron, WorldCom, Tyco e outras (IBGC, 2006; Charan, 2005).

Na lei estão dispostos 1107 artigos sobre comitês de auditoria, controles internos e prevenção de fraudes. De acordo com o IBGC (2006), é a maior reforma legislativa no mercado de capitais dos Estados Unidos desde 1929 quando ocorreu a quebra da Bolsa de Nova York.

A lei *Sarbanes-Oxley* regulamentou, rigorosamente, a vida corporativa, fixando nova lógica aos princípios da governança corporativa e apresentando-se como um item de renovação das boas práticas de conformidade legal (*compliance*), prestação responsável de contas (*accountability*), transparência (*disclosure*) e senso de justiça (*fairness*) (IBGC, 2006).

Após sua aprovação, a *U.S. Securities and Exchange Commission* (SEC), órgão do governo americano com atribuições semelhantes às da Comissão de



Valores Mobiliários (CVM), do Brasil, publicou algumas normas regulamentares e a *New York Stock Exchange* (NYSE), a Bolsa de Valores de Nova York, aprovou novos requisitos de governança corporativa como exigência para registro de empresas (IBGC, 2006).

SOX, como também é conhecida nos ambientes corporativos e financeiros, tem a finalidade específica de assegurar a transparência dos relatórios financeiros das empresas e aumentar as penalidades em casos de desvios de conduta por parte dos executivos (IBGC, 2007). As punições, para os casos de fraudes, implicam multas que podem chegar até US\$ 5 milhões e prisão de até 20 anos (IBGC, 2006).

Segundo IBGC (2006), a grande novidade da lei *Sarbanes-Oxley*, que tende a influenciar, globalmente, as corporações, é que a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requisitos, são leis.

O IBGC (2006) argumenta que, para, empresas que lancem ações nas bolsas dos Estados Unidos, adequarem-se à SOX, estas têm de manter todos os seus procedimentos, rigorosamente, descritos e documentados, inclusive os riscos financeiros e as medidas necessárias para controlá-los.

Os principais focos da lei *Sarbanes-Oxley* concentram-se nas seções 302 e 404. A seção 302 determina que o CEO e o CFO devem declarar, pessoalmente, que são responsáveis pelos controles internos e seus procedimentos. A seção 404 determina uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos para a emissão dos relatórios financeiros (*Sarbanes-Oxley Act*, 2002).

O objetivo-mor da Lei *Sarbanes-Oxley* é restringir a conduta antiética de administradores e auditores, e restaurar a confiabilidade das demonstrações contábeis e financeiras (*Sarbanes-Oxley Act*, 2002).

O próximo capítulo contempla a prática de governança de TI COBIT num nível mais detalhado que as demais deste capítulo por tratar-se de um dos focos da pesquisa.



## 2 COBIT

Este capítulo apresenta os principais conceitos e características do *framework* COBIT.

*IT Governance Institute* (ITGI), fundado em 1998, projetou e criou o *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT), inicialmente como um recurso educacional para CIO's, profissionais da administração e de controle de TI. O COBIT é um conjunto de diretrizes para a gestão e auditoria de processos, práticas e controles de TI (Beal, 2005). Fornece boas práticas de Governança de TI, estruturadas de forma lógica e gerenciável (*framework*), através de domínios, processos e atividades inter-relacionadas (ITGI, 2005).

O COBIT apóia a governança de TI fornecendo um *framework* para garantir que a TI esteja alinhada ao negócio, habilite-os e maximize os benefícios, seus recursos sejam utilizados com responsabilidade e os riscos, adequadamente, administrados. As boas práticas do COBIT traduzem o consenso de especialistas da área de TI, focados em Controles Internos e Atividades. O COBIT age como integrador de práticas de governança de TI (ITGI, 2005).

O COBIT é mantido pela *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA), uma associação internacional sem fins lucrativos. É, continuamente, atualizado por membros especialistas da associação, especialistas de aplicação, profissionais de segurança e de controle (ITGI, 2005). Em 2007 foi publicada a versão 4.1 do COBIT.

O COBIT é orientado para os objetivos e área de governança de TI, ele é aprovado por conselhos, administração executiva, auditores e reguladores por ser alinhado com os princípios da governança da empresa.

Segundo D'Andrea (2004), uma das razões do COBIT ser muito utilizado pelas áreas de TI e de auditoria interna das instituições financeiras no Brasil, deve-se ao fato de o Banco Central seguir esse modelo como referência técnica utilizada na fiscalização das áreas de TI das instituições do sistema bancário. Weill e Ross (2005) também citam que, por orientação do Banco Central, várias empresas e bancos estão adotando o COBIT no Brasil.



## 2.1 Os componentes do COBIT

Os componentes do COBIT relacionam-se e oferecem suporte para a governança, administração, controle e necessidades de auditoria de públicos diferentes, como exibido na FIGURA 5.

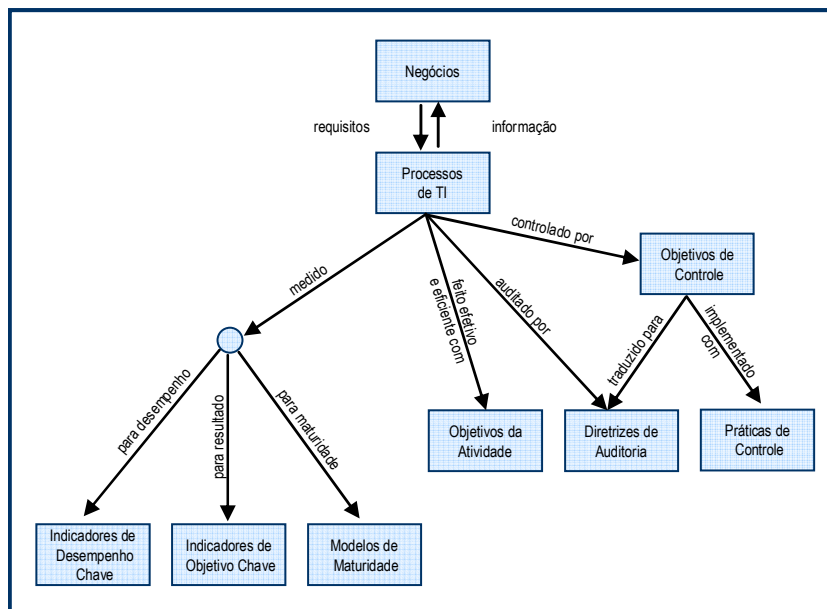


FIGURA 5 - Inter-relacionamentos de componentes do COBIT.

Fonte: IT Governance Institute, 2005.

## 2.2 Vantagens da adoção do COBIT como *framework* de governança de TI

As vantagens dizem respeito a melhor alinhamento baseado no negócio, visão compreensível do que a TI faz, domínio e responsabilidades claras baseadas em orientação a processos, aceito por terceiros e órgãos reguladores, linguagem comum entendida por todos e atende às exigências do COSO para controle de TI.

## 2.3 Visão do COBIT

O *framework* COBIT foi criado com as principais características de ser um modelo de Governança de TI focado ao negócio, orientado a processos, baseado em controles e direcionado à mensuração (ITGI, 2005).

### 2.3.1 Focado ao Negócio

O *framework* COBIT tem como princípio básico (FIGURA 6), prover a informação que a empresa precisa para alcançar seus objetivos e suprir as necessidades da empresa para administrar e controlar recursos de TI, empregando um conjunto estruturado de processos para entregar os serviços de informação solicitados.





FIGURA 6 - Princípio Básico do COBIT.  
Fonte: *IT Governance Institute*, 2005.

### 2.3.2 Orientado a processo

O COBIT define atividades de TI em um modelo de processo genérico dentro de quatro domínios como detalhado no QUADRO 8.

QUADRO 8 - Domínios do COBIT.

| Domínios                      | Características   |
|-------------------------------|---|
| <b>Planejar e Organizar</b>   | Compreende a estratégia e as táticas, identificando a melhor forma de a TI contribuir para a realização dos objetivos de negócio.   |
| <b>Adquirir e Implementar</b> | Para executar a estratégia de TI, é necessário que soluções de TI sejam identificadas, desenvolvidas, ou adquiridas; e sejam implementadas e integradas ao processo de negócio. |
| <b>Entregar e Suportar</b>    | Refere-se à entrega real dos serviços solicitados e suporte a esses serviços.   |
| <b>Monitorar e Avaliar</b>    | Avaliação regular dos processos de TI visando a garantir qualidade e conformidade aos requisitos de controle.   |

Fonte: Adaptado de *IT Governance Institute*, 2005.

### 2.3.3 Baseado em Controles

O controle (FIGURA 7) é definido como as políticas, procedimentos, práticas e estruturas organizacionais, desenhadas para oferecer uma possível segurança de que os objetivos de negócio serão atingidos e eventos inesperados serão detectados e corrigidos.



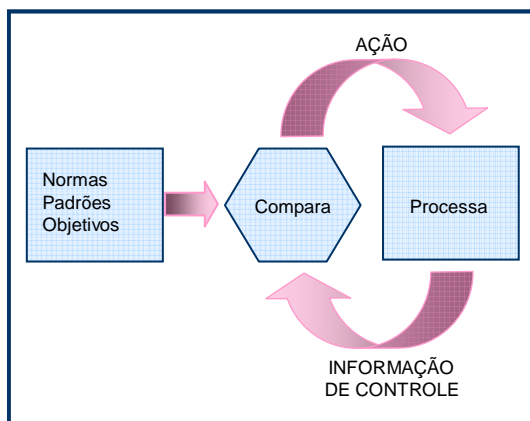


FIGURA 7 - Modelo de Controle.  
Fonte: *IT Governance Institute*, 2005.

### 2.3.4 Direcionado à Mensuração

Empregando os modelos de maturidade desenhados para cada um dos 34 processos de TI do COBIT, a administração pode identificar onde a empresa se encontra hoje, a comparação e aonde quer chegar, como demonstrado na FIGURA 8.

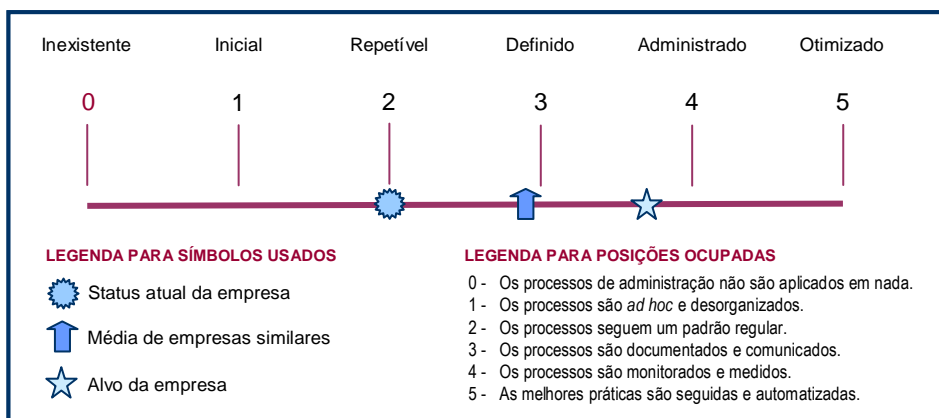


FIGURA 8 - Representação Gráfica dos Modelos de Maturidade.  
Fonte: *IT Governance Institute*, 2005.

A modelagem de maturidade é fundamentada em um método de avaliar a organização, assim pode avaliar-se de um nível de inexistente (0) para otimizado (5). O QUADRO 9 apresenta as características de cada um desses níveis. Esta abordagem decorre do modelo de maturidade que o *Software Engineering Institute* (SEI) define.



QUADRO 9 - Modelo de Maturidade Genérico.

| Nível                 | Características   |
|-----------------------|---|
| <b>0 Inexistente</b>  | Ausência completa de quaisquer processos reconhecíveis. A empresa sequer reconhece que há um assunto a ser considerado.   |
| <b>1 Inicial</b>      | Há evidências de que a empresa reconhece que os assuntos existem e precisam ser considerados. Entretanto, não há nenhum processo padronizado; ao invés existem abordagens <i>ad hoc</i> que tendem a ser aplicadas caso a caso.   |
| <b>2 Repetível</b>    | Os processos avançaram ao estágio em que procedimentos similares são seguidos por pessoas diferentes executando a mesma tarefa. Não há nenhum treinamento ou comunicação formal de procedimentos padrão, e a responsabilidade é deixada a cargo de cada indivíduo.                  |
| <b>3 Definido</b>     | Os procedimentos são padronizados, documentados e comunicados através de treinamento. Entretanto, fica a cargo de cada indivíduo seguir estes procedimentos. Os procedimentos não são sofisticados, mas as práticas são formalizadas.   |
| <b>4 Administrado</b> | É possível monitorar e medir a conformidade com procedimentos e agir onde os processos parecem não trabalhar efetivamente. Os processos são constantemente melhorados e fornecem boas práticas. A automatização e as ferramentas são usadas em uma maneira limitada ou fragmentada. |
| <b>5 Otimizado</b>    | Os processos foram refinados a um nível de melhor prática. A TI é usada para automatizar o fluxo de trabalho, fornecendo ferramentas para melhorar a qualidade e a eficiência, a organização adapta-se rapidamente.   |

Fonte: Adaptado de *IT Governance Institute*, 2005.

O ITGI (2005) considera que, ao utilizar essa abordagem de modelo de maturidade, traz vantagens para a administração que pode, de forma, relativamente, fácil, posicionar-se na escala e estimar o que será preciso fazer caso alguma melhoria de desempenho seja necessária, além de ajudar os profissionais a explicarem aos administradores onde há falhas e adotar medidas que visem a alcançar os objetivos.

#### 2.3.4.1 Mensuração de Desempenho

Indicadores de Objetivo e Indicadores de Desempenho são as métricas que o COBIT utiliza.

Indicadores de objetivo-chave (KGI - *Key Goal Indicators*) definem as medidas que apontam para a administração se um processo de TI alcançou seus requisitos de negócio.

Indicadores de desempenho-chave (KPI - *Key Performance Indicators*) definem medidas que indicam se o processo de TI está sendo bem executado para permitir que o objetivo seja atingido.



## 2.4 O Modelo de *Framework* do COBIT

Recursos de TI são administrados pelos processos de TI para alcançar objetivos de TI que respondem aos requisitos de negócio. Este é o princípio básico do *framework* COBIT, como ilustrado pela FIGURA 9.

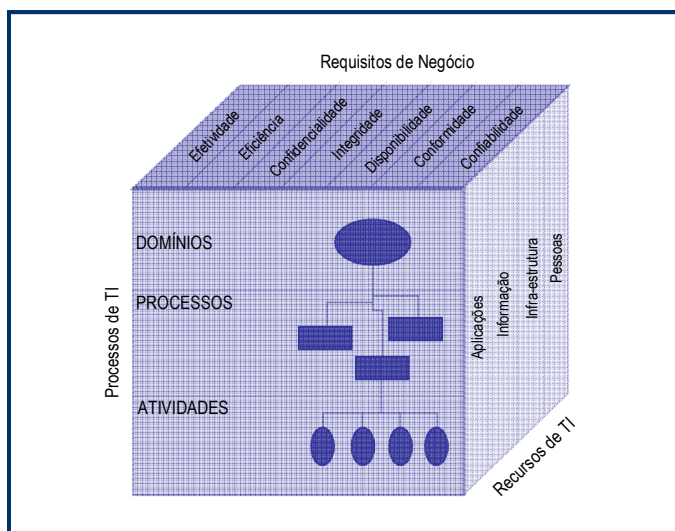


FIGURA 9 - O cubo do COBIT.  
Fonte: *IT Governance Institute*, 2005.

### 2.4.1 Critérios de Informação do COBIT

Para atender aos objetivos do negócio, a informação precisa satisfazer a certos critérios de informação (requisitos de negócio) que estão detalhados no QUADRO 10.

QUADRO 10 - Critérios de Informação do COBIT.

| Princípios | Critérios de Informação | Características  |
|------------|-------------------------|--|
| Qualidade  | Eficácia                | Informação relevante e pertinente ao processo de negócio, entregue no prazo, correta, consistente e utilizável.                    |
|            | Eficiência              | Prover informação através da ótima utilização de recursos (custo x benefício).   |
| Segurança  | Confidencialidade       | Proteger a informação sensível contra divulgação não autorizada.   |
|            | Integridade             | Precisão e suficiência da informação e sua valoração ao negócio.   |
|            | Disponibilidade         | Informação disponível sempre que requerida.  |
| Legais     | Conformidade            | Cumprimento de leis, regulamentos e acordos contratuais aos quais o processo de negócio é submetido.                               |
|            | Confiabilidade          | Prover informação apropriada para a administração operar a empresa e exercer suas responsabilidades financeiras e de conformidade. |

Fonte: Adaptado do *IT Governance Institute*, 2005.



### 2.4.2 Recursos de TI

Para responder aos requisitos do negócio para a TI, a empresa precisa investir nos recursos exigidos e criar uma potencialidade técnica adequada para suportar uma capacidade de negócio finalizando no resultado desejado.

Os recursos de TI do COBIT podem ser definidos como no QUADRO 11:

QUADRO 11 - Recursos de TI.

| Recursos de TI  | Características  |
|-----------------|--|
| Aplicações      | Soma de procedimentos manuais e automatizados que processam a informação.  |
| Informação      | É o dado em todas as suas formas, entrada, processamento e saída por sistemas de informação.   |
| Infra-estrutura | Tecnologia ( <i>hardware, software, etc.</i> ) e instalações (ambiente que a aloja e sustenta) que habilitam o processamento das aplicações.   |
| Pessoas         | Pessoal interno à organização, terceirizado ou temporário, necessário para: planejar, organizar, adquirir, implementar, entregar, suportar, monitorar e avaliar os sistemas de informações e serviços. |

Fonte: Adaptado de *IT Governance Institute*, 2005.

O COBIT é dividido em 4 domínios: Planejar e Organizar (PO), Adquirir e Implementar (AI), Entregar e Suportar (DS), Monitorar e Avaliar (ME).

As características dos 34 processos do COBIT estão distribuídas por domínios nos: QUADRO 12, QUADRO 13, QUADRO 14 e QUADRO 15 a seguir:

QUADRO 12 - Características dos Processos do Domínio Planejar e Organizar.

|                      |      |  |
|----------------------|------|--|
| PLANEJAR E ORGANIZAR | PO1  | <b>Definir um Plano Estratégico de TI</b><br>Sustentar ou estender a estratégia de negócio e requisitos de governança ao mesmo tempo em que é transparente sobre benefícios, custos e riscos.  |
|                      | PO2  | <b>Definir a Arquitetura da Informação</b><br>Ser ágil na resposta aos requisitos, fornecer informação confiável e consistente, integrar sem emendas as aplicações nos processos de negócio.   |
|                      | PO3  | <b>Determinar a Direção Tecnológica</b><br>Ter sistemas de aplicação padronizados, integrados, estáveis e econômicos, ter recursos e capacidades que atendam aos requisitos atuais e futuros do negócio.   |
|                      | PO4  | <b>Definir os Processos, Organização e Relacionamentos de TI</b><br>Ser ágil na resposta à estratégia de negócio ao cumprir os requisitos de governança e fornecer pontos de contato definidos e adequados.  |
|                      | PO5  | <b>Gerenciar o Investimento em TI</b><br>Melhorar continuamente e demonstravelmente, custo-eficiência da TI e sua contribuição para rentabilidade do negócio com serviços integrados e padronizados que satisfaçam as expectativas do usuário final. |
|                      | PO6  | <b>Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais</b><br>Obter informação precisa e oportuna sobre serviços atuais e futuros da TI, riscos associados e responsabilidades.  |
|                      | PO7  | <b>Gerenciar Recursos Humanos de TI</b><br>Capacitar e motivar pessoas para criar e entregar serviços de TI.   |
|                      | PO8  | <b>Gerenciar Qualidade</b><br>Melhoria contínua e mensurável da qualidade dos serviços entregues de TI.  |
|                      | PO9  | <b>Avaliar e Gerenciar Riscos em TI</b><br>Analisar e comunicar riscos de TI, e seu potencial impacto nos processos e metas do negócio.  |
|                      | PO10 | <b>Gerenciar Projetos</b><br>Entregar resultados do projeto dentro dos períodos de tempo, orçamento e qualidade combinados.  |

Fonte: Adaptado do *IT Governance Institute*, 2005.



QUADRO 13 - Características dos Processos do Domínio Adquirir e Implementar.

|                        |     |  |
|------------------------|-----|--|
| ADQUIRIR E IMPLEMENTAR | AI1 | <b>Identificar Soluções Automatizadas</b><br>Traduzir os requisitos funcionais e de controle do negócio em um projeto eficaz e eficiente de soluções automatizadas.  |
|                        | AI2 | <b>Adquirir e Manter Software Aplicativo</b><br>Disponibilizar aplicações em alinhamento com requisitos do negócio, e fazê-las no prazo a um custo razoável.   |
|                        | AI3 | <b>Adquirir e Manter Infra-estrutura Tecnológica</b><br>Adquirir e manter uma infra-estrutura de TI integrada e padronizada.   |
|                        | AI4 | <b>Possibilitar Operação e Uso</b><br>Assegurar satisfação de usuários finais com ofertas de serviço e níveis de serviço, e, sem emendas, integrar aplicações e soluções de tecnologia aos processos de negócio. |
|                        | AI5 | <b>Obter Recursos de TI</b><br>Melhorar custo-eficiência de TI e sua contribuição para rentabilidade do negócio.   |
|                        | AI6 | <b>Gerenciar Mudanças</b><br>Responder aos requisitos do negócio em alinhamento com a estratégia do negócio, enquanto reduz a entrega de serviços e soluções com defeito e retrabalho.                           |
|                        | AI7 | <b>Instalar e Homologar Soluções e Mudanças</b><br>Sistemas novos ou modificados que trabalham sem grandes problemas após instalação.  |

Fonte: Adaptado do *IT Governance Institute*, 2005.

QUADRO 14 - Características dos Processos do Domínio Entregar e Suportar.

|                     |      |   |
|---------------------|------|---|
| ENTREGAR E SUPORTAR | DS1  | <b>Definir e Gerenciar Níveis de Serviço</b><br>Assegurar o alinhamento de serviços-chave de TI com estratégia de negócio.  |
|                     | DS2  | <b>Gerenciar Serviços de Terceiros</b><br>Fornecer serviços satisfatórios de terceiros e ser transparente sobre benefícios, custos e riscos.  |
|                     | DS3  | <b>Gerenciar Desempenho e Capacidade</b><br>Otimizar o desempenho da infra-estrutura, recursos e capacidades de TI em resposta às necessidades do negócio.                            |
|                     | DS4  | <b>Assegurar Serviço Contínuo</b><br>Assegurar impacto mínimo no negócio em caso de uma interrupção de serviço de TI.   |
|                     | DS5  | <b>Assegurar Segurança dos Sistemas</b><br>Manter a integridade da informação e infra-estrutura de processo, minimizar o impacto das vulnerabilidades da segurança e incidentes.      |
|                     | DS6  | <b>Identificar e Alocar Custos</b><br>Transparência e compreensão de custos de TI, melhorar custo eficiência por uso bem informado de serviços de TI.                                 |
|                     | DS7  | <b>Educar e Treinar Usuários</b><br>Uso eficaz e eficiente de aplicações e soluções de tecnologia e conformidade do usuário com políticas e procedimentos.                            |
|                     | DS8  | <b>Gerenciar Atendimentos e Incidentes</b><br>Permitir uso eficaz de sistemas de TI assegurando resolução e análise de dúvidas do usuário-final, perguntas e incidentes.              |
|                     | DS9  | <b>Gerenciar a Configuração</b><br>Otimizar a infra-estrutura, recursos e potencialidades da TI, contabilização dos ativos de TI.   |
|                     | DS10 | <b>Gerenciar Problemas</b><br>Assegurar a satisfação de usuários finais com ofertas de serviço e níveis de serviço, reduzir defeitos e retrabalho da entrega da solução e do serviço. |
|                     | DS11 | <b>Gerenciar Dados</b><br>Otimizar o uso da informação e assegurar que a informação esteja disponível quando solicitada.  |
|                     | DS12 | <b>Gerenciar o Ambiente Físico</b><br>Proteger recursos de computador e dados do negócio e minimizar o risco de interrupção do negócio.   |
|                     | DS13 | <b>Gerenciar Operações</b><br>Manter a integridade de dados e assegurar que a infra-estrutura de TI possa resistir e recuperar-se de erros e falhas.                                  |

Fonte: Adaptado do *IT Governance Institute*, 2005.



QUADRO 15 - Características dos Processos do Domínio Monitorar e Avaliar.

|                     |     |  |
|---------------------|-----|--|
| MONITORAR E AVALIAR | ME1 | <b>Monitorar e Avaliar o Desempenho de TI</b><br>Transparência e compreensão do custo de TI, benefícios, estratégia, políticas e níveis de serviço em acordo com requisitos de governança. |
|                     | ME2 | <b>Monitorar e Avaliar Controle Interno</b><br>Proteger a realização de objetivos de TI em concordância com leis e regulamentos relacionados à TI.   |
|                     | ME3 | <b>Assegurar Aderência aos Regulamentos</b><br>Conformidade com leis e regulamentos  |
|                     | ME4 | Prover Governança de TI<br>Integrar governança de TI com objetivos de governança corporativa de acordo com leis e regulamentos.  |

Fonte: Adaptado do *IT Governance Institute*, 2005.



## 2.5 O Framework do COBIT completo

A FIGURA 10 mostra, graficamente, o modelo do *framework* COBIT completo com o modelo de processo do COBIT de quatro domínios contendo 34 processos genéricos, administrando os recursos de TI para entregar informações para o negócio de acordo com os requisitos do negócio e governança.

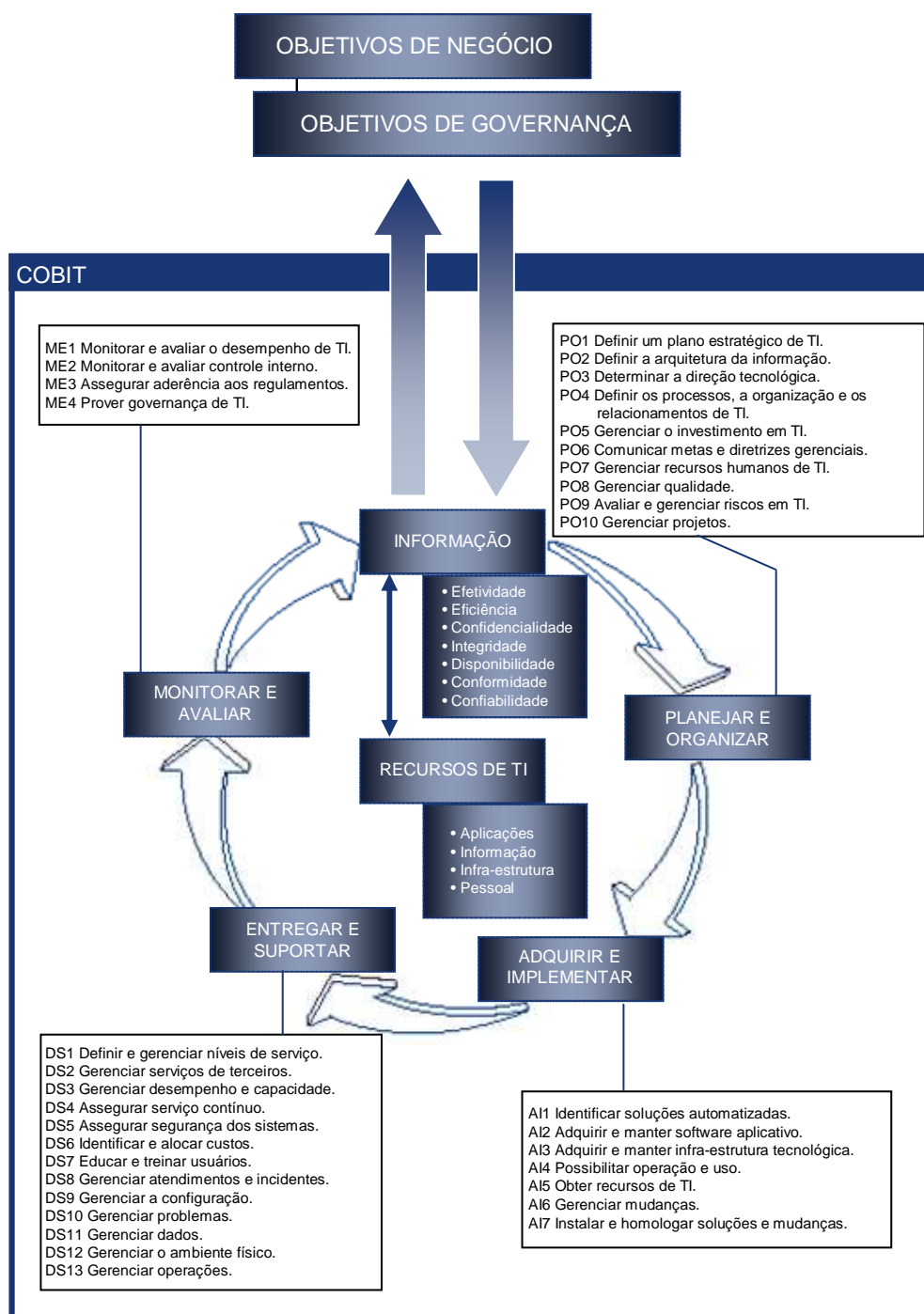


FIGURA 10 - Framework COBIT Completo.  
Fonte: IT Governance Institute, 2005.



O COBIT identificou 34 processos de TI e distribuiu-os nesses quatro domínios, que espelham os agrupamentos usuais existentes em uma organização padrão de TI (Fernandes e Abreu, 2006). Cada processo do COBIT possui objetivos de controle detalhados. O QUADRO 16 demonstra a distribuição das atividades nos processos e a distribuição dos processos nos domínios.

QUADRO 16 - Distribuição dos Processos e Objetivos de Controle do COBIT.

| COBIT 4.0   |     |     |     |                          |     |     |                          |     |      |                          |      |      |                  |
|---|-----|-----|-----|--------------------------|-----|-----|--------------------------|-----|------|--------------------------|------|------|------------------|
| 4 DOMÍNIOS - 34 PROCESSOS - 215 OBJETIVOS DE CONTROLE |     |     |     |                          |     |     |                          |     |      |                          |      |      |                  |
| Planejar e Organizar (PO)                             |     |     |     |                          |     |     |                          |     |      |                          |      |      |                  |
| PO1   | PO2 | PO3 | PO4 | PO5                      | PO6 | PO7 | PO8                      | PO9 | PO10 | 10 Processos             |      |      |                  |
| 6   | 4   | 5   | 15  | 5                        | 5   | 8   | 6                        | 6   | 14   | 74 Objetivos de Controle |      |      |                  |
| Adquirir e Implementar (AI)                           |     |     |     |                          |     |     |                          |     |      |                          |      |      |                  |
| AI1   | AI2 | AI3 | AI4 | AI5                      | AI6 | AI7 | 7 Processos              |     |      |                          |      |      |                  |
| 4   | 10  | 4   | 4   | 6                        | 5   | 12  | 45 Objetivos de Controle |     |      |                          |      |      |                  |
| Entregar e Suportar (ES)                              |     |     |     |                          |     |     |                          |     |      |                          |      |      |                  |
| DS1   | DS2 | DS3 | DS4 | DS5                      | DS6 | DS7 | DS8                      | DS9 | DS10 | DS11                     | DS12 | DS13 | 13 Processos     |
| 6   | 4   | 5   | 10  | 11                       | 4   | 3   | 5                        | 3   | 4    | 6                        | 5    | 5    | 71 Obj. Controle |
| Monitorar e Avaliar (ME)                              |     |     |     |                          |     |     |                          |     |      |                          |      |      |                  |
| ME1   | ME2 | ME3 | ME4 | 4 Processos              |     |     |                          |     |      |                          |      |      |                  |
| 6   | 7   | 5   | 7   | 25 Objetivos de Controle |     |     |                          |     |      |                          |      |      |                  |

Fonte: Adaptado do *IT Governance Institute*, 2005.

Ao COBIT foi destinado um capítulo inteiro por tratar-se de uma prática que é de importante utilização nas instituições financeiras e, por este motivo, de fundamental importância para esta pesquisa.

No próximo capítulo, inicia-se a pesquisa, apresentam-se algumas informações relacionadas ao Mercado Financeiro, ao método utilizado, e análise da pesquisa.



### 3 PESQUISA

Este capítulo inicia-se com a apresentação de informações sobre o mercado financeiro, para oferecer um melhor entendimento em relação ao ambiente em que foi realizada a pesquisa, a área bancária. Também é tratado, neste capítulo, o método utilizado para a realização da pesquisa, a coleta de dados, análise descritiva, segmentação de perfis, análise de *cluster*.

No primeiro item, serão abordados assuntos relacionados ao mercado financeiro, tais como: investimentos dos bancos em TI, que comprovam a necessidade de uma boa governança de TI nas instituições financeiras e, também, serão apresentadas informações referentes a aspectos regulatórios.

#### 3.1 Mercado Financeiro

Este item aborda assuntos relativos ao mercado financeiro pertinentes à pesquisa, tais como aplicações e investimentos em TI na área bancária e aspectos regulatórios.

A biblioteca de termos financeiros da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) define o mercado financeiro como um conjunto formado pelo mercado monetário e pelo mercado de capitais. Abrange todas as transações com moedas e títulos e as instituições que as promovem: banco central, caixas econômicas, bancos estaduais, bancos comerciais e de investimentos, corretoras de valores, distribuidoras de títulos, fundos de investimentos etc., além das bolsas de valores.

##### 3.1.1 Instituições Financeiras

Apresenta-se, a seguir, a definição de Instituições Financeiras extraída da biblioteca de termos financeiros do site da Febraban.

Instituições Financeiras - Pessoas jurídicas públicas ou privadas que têm como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira e a custódia de valor de propriedade de terceiros. As instituições financeiras estão sujeitas à intervenção e liquidação extrajudicial, de acordo com a Lei nº 6.024 de 13/03/74.

##### 3.1.2 Investimentos dos Bancos em TI

A atuação dos bancos em relação a Recursos Computacionais, Despesas e Investimentos estão disponíveis para análises e pesquisas no portal de informações



do setor no site da Febraban. Tratam-se de dados estatísticos que são periodicamente atualizados e que são mencionados nesta pesquisa.

### 3.1.2.1 Recursos Computacionais dos Bancos

No discurso de abertura do Ciab Febraban 2006 - XVI Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras realizado em São Paulo, o então presidente Sr. Márcio Cypriano, em seu pronunciamento de abertura, disse que os bancos são o setor que mais investe em tecnologia no Brasil.

Os dados da TABELA 1, extraídos do portal de informações do site da Febraban, refletem a necessidade, por parte dos bancos, da instalação de sofisticados controles e de instrumentos de gestão de bancos.

TABELA 1 - Recursos computacionais dos Bancos.

|   | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | Variação<br>2005/2006 |
|---|---------|---------|---------|---------|-----------------------|
| Mainframes – MIPS   | 164.608 | 228.701 | 272.442 | 349.441 | 28%                   |
| Servidores UNIX / LINUX<br>Qte. de equipamentos                   | 1.835   | 2.241   | 2.347   | 2.530   | 8%                    |
| Servidores Windows<br>Qte. de equipamentos                        | 12.428  | 11.863  | 10.302  | 13.727  | 33%                   |
| Estações de trabalho / PC's / Notebooks<br>- Qte. De equipamentos | 158.686 | 162.813 | 197.672 | 217.558 | 10%                   |
| Fitotecas robotizadas<br>Qte. de equipamentos                     | 135.    | 139     | 143     | 167     | 17%                   |
| Discos - Terabytes  | 2.074   | 1.914   | 2.628   | 5.213   | 98%                   |
| PPA's /Blackberry's /Assemelhados<br>Qte. de equipamentos         |         |         | 1.902   | 8.360   | 340%                  |
| <b>Recursos computacionais instalados em agências e PAB's</b>     |         |         |         |         |                       |
| Servidores de Rede Local  | 32.781  | 34.099  | 34.745  | 36.740  | 6%                    |
| Terminais de Caixa  | 131.773 | 120.015 | 119.233 | 131.719 | 10%                   |
| Estações de trabalho / PC's                                       | 214.851 | 215,371 | 247.501 | 257.444 | 4%                    |
| Notebooks   |         |         | 2.394   | 3.980   | 66%                   |

Fonte: Febraban, 2007.

### 3.1.2.2 Despesas e Investimentos

De acordo com dados do Portal de Informações do Setor da Febraban, o total de despesas dos bancos com TI aumentou 11% de 2005 para 2006 e cresceu mais 8% para 2007 chegando à cifra de R\$ 15,5 bilhões. Observa-se que em 2006 os investimentos em *software*, R\$ 2,3 bilhões, superaram os relativos ao *hardware*, R\$ 2,0 bilhões. Já os gastos com manutenção de *hardware*, serviços, despesas gerais e alocadas à área de TI, correspondem a cerca de 40% do total, representando um total da ordem de R\$ 6 bilhões. Estes dados podem ser conferidos na TABELA 2.



TABELA 2 - Despesas dos Bancos com TI.

|   | Realizado em 2005 | %    | Realizado em 2006 | %    | Orçado 2007 |
|---|-------------------|------|-------------------|------|-------------|
| <b>Hardware</b><br>Aquisição/leasing de equipamentos (mainframes, PC's, ATM's, storages, robôs, etc.)                                 | 2,6               | 20%  | 2,0               | 14%  | 2,3         |
| <b>Telecomunicações</b><br>Aquisição de linhas/equipamentos de telecomunicações   | 0,8               | 6%   | 1,0               | 7%   | 1,3         |
| <b>Softwares de terceiros Novas aplicações</b><br>Aquisição de software básico e aplicativos/fábricas de software/terceirização       | 1,1               | 8%   | 1,5               | 11%  | 1,5         |
| <b>Pessoal de desenvolvimento Novas aplicações</b><br>Salários e encargos de profissionais de desenvolvimento                         | 0,1               | 1%   | 0,8               | 5%   | 0,7         |
| <b>Total Investimentos</b>  | 4,6               | 35%  | 5,3               | 37%  | 5,9         |
| <b>Softwares de terceiros Manutenção de sistemas</b><br>Aquisição de software básico e aplicativos/fábricas de software/terceirização | 1,1               | 9%   | 0,9               | 6%   | 1,1         |
| <b>Pessoal de desenvolvimento Manutenção de sistemas</b><br>Salários e encargos de profissionais de desenvolvimento                   | 1,3               | 10%  | 1,0               | 7%   | 1,1         |
| <b>Outras despesas de pessoal</b><br>Salários e encargos de profissionais de produção e outras áreas de tecnologia                    | 1,1               | 9%   | 1,1               | 8%   | 1,3         |
| <b>Outras despesas</b><br>Manutenção de hardware, serviços em geral, alocação de despesas, despesas gerais, etc                       | 4,8               | 37%  | 6,0               | 42%  | 6,2         |
| <b>Total Despesas de TI</b>   | 12,9              | 100% | 14,3              | 100% | 15,5        |
| <b>Evolução Investimentos</b>   | 2006/2005         | 17%  | 2007/2006         | 10%  |             |
| <b>Evolução Despesas de TI</b>  | 2006/2005         | 11%  | 2007/2006         | 8%   |             |

Fonte: Febraban, 2007.

Informações sobre investimentos em TI, em relação à receita dos bancos, foram calculados para 5 bancos (TABELA 3), utilizando-se como fonte os relatórios anuais de 2006 e 2007 desses bancos, que estão disponíveis nos sites na página destinada às relações com investidores.

TABELA 3 - Investimento em TI em relação à receita dos bancos.

|             |                    | Em milhares |            |
|-------------|--------------------|-------------|------------|
|             |                    | 2006        | 2007       |
| Bradesco    | Receita            | 47.115.517  | 52.410.013 |
|             | Investimento em TI | 2,25%       | 2,57%      |
| Itaú        | Receita            | 35.510.406  | 42.440.427 |
|             | Investimento em TI | 3,56%       | 3,55%      |
| ABN Amro    | Receita            | 20.585.305  | 23.698.945 |
|             | Investimento em TI | 5,03%       | 4,66%      |
| Banespa     | Receita            | 16.995.000  | 18.313.000 |
|             | Investimento em TI | 2,07%       | 1,85%      |
| Nossa Caixa | Receita            | 7.115.812   | 7.747.058  |
|             | Investimento em TI | 4,29%       | 4,00%      |

O gerenciamento dos recursos computacionais dos bancos, bem como o gerenciamento das despesas e investimentos, requerem que melhores práticas de governança corporativa e governança de TI estejam em harmonia com as necessidades dos bancos.



### 3.1.3 Aspectos Regulatórios

Em artigo de Camila Fusco publicado pela revista eletrônica, *Computerworld*, em dezembro de 2006, especialistas apontaram as tendências para o ano de 2007. Um dos assuntos abordados neste artigo foi a função *Compliance*<sup>2</sup>. Estar em conformidade com a lei *Sarbanes Oxley*<sup>3</sup>, com o acordo de Basiléia II<sup>4</sup>. O que mais provocou agitação entre os executivos das instituições financeiras foi a resolução 3380 do Banco Central, que dispõe sobre a implementação da estrutura de gerenciamento do risco operacional incluindo a criação de planos de contingência e monitoramento de falhas em sistemas de tecnologia da informação. Essa resolução determinava que as exigências deveriam estar plenamente em vigor até dezembro de 2007. Houve grande movimentação entre os bancos no sentido de tomarem atitudes que os direcionassem ao cumprimento das novas normas.

Estar em conformidade com SOX e Basiléia II e serviços de contingência, de acordo com informações da revista eletrônica Info Corporate, 2007, figuraram entre as preocupações dos CIO's. Nos bancos médios e pequenos, *compliance* esteve no topo dos investimentos.

Os grandes bancos, preocupados com a adequação às normas internacionais de controle de risco do Acordo Basiléia II, estão desenvolvendo projetos de TI visando a implantar sistemas de gestão de riscos operacionais, crédito e mercado, que, além de permitir maior transparência às instituições, reduzem os índices de falências. O Acordo de Basiléia é um marco para a questão de risco e um avanço na melhoria das demonstrações financeiras. As regras deste acordo garantem maior segurança aos dados dos clientes e diminuem riscos de fraudes. (Falvo, 2005)

---

<sup>2</sup> *Compliance*: Vem do verbo em inglês "*To Comply*", que significa "Cumprir", "Executar", "Satisfazer", "Realizar o que lhe foi imposto", ou seja, *Compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da Instituição (Febraban).

<sup>3</sup> A Lei *Sarbanes Oxley* foi abordada mais detalhadamente no item 1.4 - Práticas Gerais. A lei *Sarbanes-Oxley* regulamentou rigorosamente a vida corporativa, fixando nova lógica aos princípios da governança corporativa e apresentando-se como um item de renovação das boas práticas de conformidade legal (*compliance*), prestação responsável de contas (*accountability*), transparência (*disclosure*) e senso de justiça (*fairness*) (IBGC, 2006).

<sup>4</sup> O acordo Basiléia II foi abordado mais detalhadamente no item 1.4 - Práticas Gerais. O Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia é formado por representantes das entidades de supervisão dos países pertencentes ao G-10 (sócios principais do BIS). Tem a função de estabelecer recomendações para padronização das práticas de supervisão bancária a nível internacional.



A CIO, uma revista eletrônica, publicou, em 2007 o resultado de uma pesquisa realizada pela IDC junto aos CIO's dos principais bancos e seguradoras, sobre quais seriam as prioridades para os primeiros seis meses de 2007, e outra sobre as tendências para 2008 e 2009. Um dos destaques nos resultados foi que os bancos grandes estavam totalmente alinhados e não se preocupavam com regulamentações como Basiléia e *Sarbanes Oxley*. Já os pequenos e médios ainda estavam iniciando as implementações.

Em 2006, o índice de Basiléia, que mostra a capacidade de solvência dos bancos, ficou em 19,6% em 2006, acima do mínimo exigido pelo Banco Central (11%) e do percentual recomendado internacionalmente (8%). Esse índice mostra a solidez do sistema bancário brasileiro. Esses dados estão disponíveis para consulta no portal de informações do setor da Febraban.

Nos bancos de grande porte, em 2007, a governança de TI encabeçava a lista de prioridades, com a maioria deles implementando aos poucos as melhores práticas de ITIL, COBIT e PMI, dados coletados da Info Corporate, 2007.

Este item, que abordou o mercado financeiro, foi introduzido no Capítulo Pesquisa com o intuito de facilitar o entendimento da caracterização das instituições financeiras que será apresentada adiante.

### **3.2 Método**

A pesquisa utilizou o método de levantamento de dados - *survey* - que consiste em um método sistemático de coleta de informações de entidades (uma amostra), com a finalidade de construir um resumo quantitativo de características dos atributos de uma população mais ampla, da qual as entidades são membros (GROVES *et al.*, 2004).

Para atingir os objetivos propostos, realizou-se um *survey* com executivos de instituições financeiras do Brasil. Foi utilizada, para compor a amostra desta pesquisa, a lista de bancos da Febraban que relaciona 155 instituições bancárias em operação no Brasil no ano de 2007.

### **3.3 O Questionário da Pesquisa**

O questionário da pesquisa (modelo disponível no Apêndice A) foi confeccionado com o recurso de formulários do Word.



O questionário foi distribuído em quatro páginas. A primeira página contém dados sobre a caracterização da instituição financeira e a caracterização do perfil do respondente. O nome do banco e a identificação do respondente foram considerados opcionais, preservando a identidade do respondente.

A partir da segunda página, o questionário foi dividido em três grupos de questões. O Grupo 1 de Questões apresenta perguntas gerais sobre governança corporativa e governança de TI. O Grupo 2 de Questões contém perguntas sobre quais práticas são utilizadas na instituição, foi apresentada ao respondente uma breve definição das práticas gerais mais utilizadas de governança corporativa e governança de TI. O Grupo 3 de Questões é composto por 34 questões específicas sobre processos do COBIT, para serem respondidas, somente, por aqueles que responderam utilizar o COBIT no Grupo 2 de Questões.

As questões foram dispostas em forma de tabela com duas colunas. O respondente escolhe uma única opção para a primeira coluna referente ao cenário atual - período que corresponde de outubro de 2007 até fevereiro de 2008 - e uma para a segunda coluna referente à previsão para o ano de 2010. Para responder às questões foi considerada a escala Likert de 5 pontos (1=Inexistente, 2=Implantação Inicial, 3=Implantação Parcial, 4=Implantação Avançada, 5 = Totalmente Implantado).

### **3.4 Envio, Recepção e Ferramenta de Análise da Pesquisa**

A pesquisa foi conduzida de 31/10/2007 a 29/02/2008 (4 meses). O questionário da pesquisa foi enviado aos respondentes por *e-mail* e, após o preenchimento, foi devolvido como um anexo.

Os dados foram, primeiramente, cadastrados no banco de dados Access, depois de tratados, os dados foram exportados para a planilha Excel. O tratamento estatístico e análise da pesquisa foram realizados utilizando o sistema *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

### **3.5 Coleta de Dados**

Nesta pesquisa, os bancos analisados representam uma amostra composta por 58 bancos representando 37,4% das 155 instituições bancárias que operam no Brasil em 2007. Os 36 bancos, associados à Febraban, que responderam à pesquisa, representam 32,4% dos 111 bancos associados à Febraban, e os 22



bancos não associados que responderam à pesquisa representam 50,0% dos 44 bancos não associados à Febraban.

A amostra da pesquisa foi segmentada por região, estado, tipo, origem, naturalidade e porte da instituição financeira, sendo: Tipo (Múltiplo, Comercial, Caixa, Investimento, Leasing e Financeira); Origem (Privado ou Público); Naturalidade (Nacional, Nacional com participação estrangeira, Nacional com controle estrangeiro, Estrangeiro, Estadual ou Federal) e por Porte (Pequeno, Médio, Grande e Pequeno M. = Pequeno Médio - corresponde a instituições entre o pequeno e médio porte), segundo classificação adotada pela Febraban.

### 3.6 Análise Descritiva

A análise descritiva é um passo que consome tempo, mas necessário, pois, às vezes, é ignorado por pesquisadores. Segundo Hair *et al.* (2005), a análise cuidadosa dos dados leva a uma melhor previsão e a uma avaliação mais precisa da dimensionalidade das informações.

#### 3.6.1 Perfil da Amostra

Observa-se, na TABELA 4, que do total de respondentes, 77,6% (45), representam a região sudeste do país, 12,1% (7) a região sul, 5,2% (3) a região nordeste, 3,4% (2) a região centro-oeste e 1,7% (1) a região norte.

TABELA 4 - Número de Instituições Financeiras Respondentes por Região e Estado.

| Região                            | Estado            | IF's | Região |          |
|-----------------------------------|-------------------|------|--------|----------|
|                                   |                   |      | Total  | %        |
| Centro-Oeste                      | Distrito Federal  | 2    | 2      | 3,4 %    |
| Norte                             | Pará              | 1    | 1      | 1,7 %    |
| Nordeste                          | Pernambuco        | 1    | 3      | 5,2 %    |
|                                   | Piauí             | 1    |        |          |
|                                   | Sergipe           | 1    |        |          |
| Sul                               | Paraná            | 2    | 7      | 12,1 %   |
|                                   | Rio Grande do Sul | 5    |        |          |
| Sudeste                           | Espírito Santo    | 1    | 45     | 77,6 %   |
|                                   | Minas Gerais      | 4    |        |          |
|                                   | Rio de Janeiro    | 7    |        |          |
|                                   | São Paulo         | 33   |        |          |
| Total de Instituições Financeiras |                   | 58   | 58     | 100,00 % |



### 3.6.2 Caracterização da Instituição Financeira

Na TABELA 5, observa-se que, do total de instituições financeiras respondentes, 34,5% (20) são de médio porte, 31,0% (18) são de pequeno porte, 29,3% (17) são de grande porte e 5,2% (3) são de pequeno m. porte. Pequeno M. é uma classificação do Banco Central para instituições entre o pequeno e médio porte.

Na TABELA 5, observa-se que, do total de instituições financeiras respondentes, 65,5% (38) são de bancos múltiplos, 13,8% (8) de bancos de investimento, 13,8% (8) de financeiras e 6,9% (4) de bancos comerciais. Com relação à origem, 86,2% (50) dos bancos são de origem privada e 13,8% (8) de origem pública.

Na TABELA 5, observa-se que, do total de respondentes, 53,4% (31) são de naturalidade nacional, 24,1% (14) são de naturalidade estrangeira, 6,9% (4) são de naturalidade nacional com participação estrangeira, 5,2% (3) são de naturalidade nacional com controle estrangeiro, 5,2% (3) são de naturalidade estadual e 5,2% (3) são de naturalidade federal.

TABELA 5 - Distribuição das Instituições Financeiras Respondentes por Porte, Naturalidade, Tipo e Origem.

|              |                                   | Origem  |         |       | Porte   |       |        |            |       |
|--------------|-----------------------------------|---------|---------|-------|---------|-------|--------|------------|-------|
|              |                                   | Privado | Público | Total | Pequeno | Médio | Grande | Pequeno M. | Total |
|              |                                   | Resp    | Resp    | Resp  | Resp    | Resp  | Resp   | Resp       | Resp  |
| Naturalidade | Nacional                          | 30      | 1       | 31    | 11      | 12    | 5      | 3          | 31    |
|              | Nacional participação estrangeira | 4       |         | 4     |         | 2     | 2      |            | 4     |
|              | Nacional controle estrangeiro     | 3       |         | 3     | 2       |       | 1      |            | 3     |
|              | Estrangeira                       | 13      | 1       | 14    | 4       | 4     | 6      |            | 14    |
|              | Estadual                          |         | 3       | 3     | 1       | 1     | 1      |            | 3     |
|              | Federal                           |         | 3       | 3     |         | 1     | 2      |            | 3     |
|              | Total                             | 50      | 8       | 58    | 18      | 20    | 17     | 3          | 58    |
| Tipo         | Múltiplo                          | 32      | 6       | 38    | 12      | 13    | 11     | 2          | 38    |
|              | Comercial                         | 3       | 1       | 4     | 2       | 1     | 1      |            | 4     |
|              | Caixa                             |         |         |       |         |       |        |            |       |
|              | Investimento                      | 7       | 1       | 8     | 3       | 2     | 2      | 1          | 8     |
|              | Leasing                           |         |         |       |         |       |        |            |       |
|              | Financeira                        | 8       |         | 8     | 1       | 4     | 3      |            | 8     |
|              | Total                             | 50      | 8       | 58    | 18      | 20    | 17     | 3          | 58    |

### 3.6.3 Caracterização do Perfil do Respondente

No QUADRO 17, referente à área de atuação dos respondentes, verifica-se que 41,4% (24) são de Governança de TI, 22,4% (13) de Auditoria Interna, 13,8% (8) de Segurança da Informação, 10,3% (6) de *Compliance*, 5,2% (3) de Planejamento



Estratégico, 1,7% (1) da área de Riscos, 1,7% (1) responderam que atuam em todas as áreas e 3,4% (2) não responderam a quais áreas de atuação pertencem.

QUADRO 17 - Respondentes por Área de Atuação x Cargo.

|                 | Cargo                    |     |     |         |                |                        |          |         | Total |
|-----------------|--------------------------|-----|-----|---------|----------------|------------------------|----------|---------|-------|
|                 | Superintendente          | CIO | CSO | Diretor | Gerente/Gestor | Supervisor/Coordenador | Analista | Auditor |       |
| Área de Atuação | Auditoria Interna        | 1   |     | 1       | 7              | 1                      | 2        | 1       | 13    |
|                 | Compliance               |     |     | 1       | 3              | 2                      |          |         | 6     |
|                 | Governança de TI         | 2   | 2   | 1       | 13             | 3                      | 3        |         | 24    |
|                 | Planejamento Estratégico |     |     | 1       |                | 2                      |          |         | 3     |
|                 | Riscos                   |     |     |         | 1              |                        |          |         | 1     |
|                 | Segurança da Informação  |     | 3   |         | 2              | 2                      | 1        |         | 8     |
|                 | Atua em todas as áreas   |     |     |         |                | 1                      |          |         | 1     |
|                 | Não responderam          |     | 1   |         | 1              |                        |          |         | 2     |
|                 | Total                    | 3   | 3   | 3       | 4              | 27                     | 11       | 6       | 58    |

No que se refere ao cargo ocupado pelos respondentes, observa-se, no QUADRO 17, que: 46,6% (27) são gerentes/gestores, 19,0% (11) são supervisores/coordenadores, 10,3% (6) são analistas, 6,9% (4) são diretores, 5,2% (3) são superintendentes, 5,2% (3) são CIO's, 5,2% (3) são CSO's, e 1,7% (1) ocupam o cargo de auditor.

#### 3.6.4 Questões Gerais sobre Governança Corporativa e Governança de TI

O Grupo 1 é composto por 12 questões afirmativas que contemplam os principais temas relacionados à governança corporativa e governança de TI.

A seguir será apresentada uma tabela para cada uma das 12 questões que compõem o Grupo 1. As questões foram cruzadas pelo porte da instituição financeira. As informações contidas na tabela correspondem ao número e percentual de respondentes com relação ao cenário atual e a previsão para 2010.

Os dados percentuais, referentes ao porte Pequeno M., ficaram elevados, devido ao total de respondentes de bancos deste porte ter sido pequeno.

##### 3.6.4.1 Análise das Respostas do Grupo 1 de Questões

Na TABELA 6, referente à existência de práticas de governança corporativa nas instituições pesquisadas, os maiores destaques foram:

Na visão geral, o cenário atual revelou que 10,3% (6) dos bancos não possuem práticas de governança corporativa, e 32,8% (19) dos bancos possuem práticas parcialmente implantadas. A previsão para 2010 é que 3,4% (2) dos bancos não possuam práticas de governança corporativa, e 62,1% (36) dos bancos as possuam totalmente implantadas.



- No pequeno porte, 55,6% (10) dos bancos possuem práticas de governança corporativa parcialmente implantadas. A previsão para 2010 é que 66,7% (12) dos bancos as possuam totalmente implantadas.
- No médio porte, 20,0% (4) dos bancos não possuem práticas de governança corporativa. A previsão para 2010 é que 60,0% (12) dos bancos as possuam totalmente implantadas.
- No grande porte, todos os bancos possuem práticas de governança corporativa em fases diferentes de implantação. A previsão para 2010 é que 70,6% (12) dos bancos as possuam totalmente implantadas.

TABELA 6 - Há na instituição práticas de Governança Corporativa.

| Há na instituição práticas de Governança Corporativa. |      |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |            |
|---|------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|------------|
|   |      | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |            |
|   |      | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Totalmente |
| Pequeno   | Resp | 1             | 4       | 10      | 2        | 1          | 18                 | 1           | 0       | 0       | 5          |
|   | %    | 5,6%          | 22,2%   | 55,6%   | 11,1%    | 5,6%       | 100,0%             | 5,6%        | 0,0%    | 0,0%    | 27,8%      |
|   |      |               |         |         |          |            |                    |             |         |         | 66,7%      |
|   |      |               |         |         |          |            |                    |             |         |         | 100,0%     |
| Médio   | Resp | 4             | 5       | 4       | 5        | 2          | 20                 | 1           | 0       | 4       | 3          |
|   | %    | 20,0%         | 25,0%   | 20,0%   | 25,0%    | 10,0%      | 100,0%             | 5,0%        | 0,0%    | 20,0%   | 15,0%      |
|   |      |               |         |         |          |            |                    |             |         |         | 60,0%      |
|   |      |               |         |         |          |            |                    |             |         |         | 100,0%     |
| Grande  | Resp | 0             | 2       | 5       | 5        | 5          | 17                 | 0           | 0       | 0       | 5          |
|   | %    | 0,0%          | 11,8%   | 29,4%   | 29,4%    | 29,4%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 29,4%      |
|   |      |               |         |         |          |            |                    |             |         |         | 70,6%      |
|   |      |               |         |         |          |            |                    |             |         |         | 100,0%     |
| Pequeno M.  | Resp | 1             | 2       | 0       | 0        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 1       | 2          |
|   | %    | 33,3%         | 66,7%   | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%      |
| Total   | Resp | 6             | 13      | 19      | 12       | 8          | 58                 | 2           | 0       | 5       | 15         |
|   | %    | 10,3%         | 22,4%   | 32,8%   | 20,7%    | 13,8%      | 100,0%             | 3,4%        | 0,0%    | 8,6%    | 25,9%      |

Na TABELA 7, referente à existência de práticas de governança de TI nas instituições pesquisadas, os maiores destaques foram:

Na visão geral, o cenário atual revelou que 6,9% (4) dos bancos não possuem práticas de governança de TI, e 32,8% (19) dos bancos possuem práticas de governança de TI parcialmente implantadas. A previsão para 2010 é que 1,7% (1) dos bancos não possuam práticas de governança de TI, e 63,8% (37) dos bancos as possuam totalmente implantadas.

- No pequeno porte, 44,4% (8) dos bancos possuem práticas de governança de TI parcialmente implantadas. A previsão para 2010 é que 66,7% (12) dos bancos as possuam totalmente implantadas.
- No médio porte, 40,0% (8) dos bancos possuem práticas de governança de TI em fase inicial de implantação. A previsão para 2010 é que 70,0% (14) dos bancos as possuam totalmente implantadas.
- No grande porte, 41,2% (7) dos bancos possuem práticas de governança de TI parcialmente implantadas. A previsão para 2010 é que 64,7% (11) dos bancos as possuam totalmente implantadas.



TABELA 7 - Há na instituição práticas de Governança de TI.

| Há na instituição práticas de Governança de TI. |            |               |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |       |        |
|---|------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------|
| Há na instituição práticas de Governança de TI. |            |               |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |       |        |
|   |            | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |       |        |
|   |            | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total |        |
| Porte   | Pequeno    | Resp          | 2       | 5       | 8        | 3          | 0     | 18                 | 0       | 0       | 3        | 3          | 12    | 18     |
|   |            | %             | 11,1%   | 27,8%   | 44,4%    | 16,7%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 16,7%    | 16,7%      | 66,7% | 100,0% |
|   | Médio      | Resp          | 1       | 8       | 3        | 5          | 3     | 20                 | 1       | 0       | 2        | 3          | 14    | 20     |
|   |            | %             | 5,0%    | 40,0%   | 15,0%    | 25,0%      | 15,0% | 100,0%             | 5,0%    | 0,0%    | 10,0%    | 15,0%      | 70,0% | 100,0% |
|   | Grande     | Resp          | 0       | 2       | 7        | 3          | 5     | 17                 | 0       | 0       | 0        | 6          | 11    | 17     |
|   |            | %             | 0,0%    | 11,8%   | 41,2%    | 17,6%      | 29,4% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 35,3%      | 64,7% | 100,0% |
|   | Pequeno M. | Resp          | 1       | 1       | 1        | 0          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 0     | 3      |
|   |            | %             | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 0,0%  | 100,0% |
|   | Total      | Resp          | 4       | 16      | 19       | 11         | 8     | 58                 | 1       | 0       | 6        | 14         | 37    | 58     |
|   |            | %             | 6,9%    | 27,6%   | 32,8%    | 19,0%      | 13,8% | 100,0%             | 1,7%    | 0,0%    | 10,3%    | 24,1%      | 63,8% | 100,0% |

Na TABELA 8 , referente à existência de uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente), os maiores destaques foram:

Na visão geral, o cenário atual revelou que todos os bancos possuem área responsável para a Gestão de Riscos em fases diferentes de implantação, e 39,7% (23) dos bancos possuem uma área responsável para a Gestão de Riscos em fase avançada de implantação. A previsão para 2010 é que 1,7% (1) dos bancos possuam uma área responsável para a Gestão de Riscos parcialmente implantada, e 81,0% (47) dos bancos a possuam totalmente implantada.

- No pequeno porte, 33,3% (6) dos bancos possuem uma área responsável para a Gestão de Riscos em fase avançada de implantação. A previsão para 2010 é que 88,9% (16) dos bancos a possuam totalmente implantada.
- No médio porte, 35,0% (7) dos bancos possuem uma área responsável para a Gestão de Riscos em fase avançada de implantação. A previsão para 2010 é que 75,0% (15) dos bancos a possuam totalmente implantada.
- No grande porte, 47,1% (8) dos bancos possuem uma área responsável para a Gestão de Riscos em fase avançada de implantação. A previsão para 2010 é que 82,4% (14) dos bancos a possuam totalmente implantada.

TABELA 8 - Há na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente).

| Há na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente). |            |               |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |       |        |
|--|------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------|
|  |            | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |       |        |
|  |            | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total |        |
| Porte  | Pequeno    | Resp          | 0       | 4       | 3        | 6          | 5     | 18                 | 0       | 0       | 0        | 2          | 16    | 18     |
|  |            | %             | 0,0%    | 22,2%   | 16,7%    | 33,3%      | 27,8% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 11,1%      | 88,9% | 100,0% |
|  | Médio      | Resp          | 0       | 5       | 3        | 7          | 5     | 20                 | 0       | 0       | 1        | 4          | 15    | 20     |
|  |            | %             | 0,0%    | 25,0%   | 15,0%    | 35,0%      | 25,0% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 5,0%     | 20,0%      | 75,0% | 100,0% |
|  | Grande     | Resp          | 0       | 0       | 4        | 8          | 5     | 17                 | 0       | 0       | 0        | 3          | 14    | 17     |
|  |            | %             | 0,0%    | 0,0%    | 23,5%    | 47,1%      | 29,4% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 17,6%      | 82,4% | 100,0% |
|  | Pequeno M. | Resp          | 0       | 0       | 0        | 2          | 1     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2     | 3      |
|  |            | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7% | 100,0% |
|  | Total      | Resp          | 0       | 9       | 10       | 23         | 16    | 58                 | 0       | 0       | 1        | 10         | 47    | 58     |
|  |            | %             | 0,0%    | 15,5%   | 17,2%    | 39,7%      | 27,6% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 1,7%     | 17,2%      | 81,0% | 100,0% |

Na TABELA 9, referente à existência de Segurança da Informação implantada com políticas de segurança de informação, área dedicada a ela e normas da mesma, os maiores destaques foram:



Na visão geral, o cenário atual revelou que 1,7% (1) dos bancos não possuem Segurança da Informação implantada, e 34,5% (20) dos bancos possuem Segurança da Informação em fase avançada de implantação. A previsão para 2010 é que 17,2% (10) dos bancos a possuam em fase avançada de implantação, e 82,8% (48) dos bancos a possuam totalmente implantada.

- No pequeno porte, 33,3% (6) dos bancos possuem Segurança da Informação em fase avançada de implantação. A previsão para 2010 é que 94,4% (17) dos bancos a possuam totalmente implantada.
- No médio porte, 40,0% (8) dos bancos possuem Segurança da Informação em fase avançada de implantação. A previsão para 2010 é que 80,0% (16) dos bancos a possuam totalmente implantada.
- No grande porte, 47,1% (8) dos bancos possuem uma área responsável para a Gestão de Riscos totalmente implantada. A previsão para 2010 é que 88,2% (15) dos bancos a possuam totalmente implantada.

TABELA 9 - Há na instituição Segurança da Informação implantada com políticas, área dedicada e normas.

| Há na instituição Segurança da Informação implantada com políticas, área dedicada e normas. |            |               |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |       |        |
|---|------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------|
|   |            | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |       |        |
|   |            | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total |        |
| Porte   | Pequeno    | Resp          | 0       | 2       | 5        | 6          | 5     | 18                 | 0       | 0       | 0        | 1          | 17    | 18     |
|   |            | %             | 0,0%    | 11,1%   | 27,8%    | 33,3%      | 27,8% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 5,6%       | 94,4% | 100,0% |
|   | Médio      | Resp          | 0       | 2       | 5        | 8          | 5     | 20                 | 0       | 0       | 0        | 4          | 16    | 20     |
|   |            | %             | 0,0%    | 10,0%   | 25,0%    | 40,0%      | 25,0% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 20,0%      | 80,0% | 100,0% |
|   | Grande     | Resp          | 0       | 0       | 4        | 5          | 8     | 17                 | 0       | 0       | 0        | 2          | 15    | 17     |
|   |            | %             | 0,0%    | 0,0%    | 23,5%    | 29,4%      | 47,1% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 11,8%      | 88,2% | 100,0% |
|   | Pequeno M. | Resp          | 1       | 0       | 1        | 1          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 3          | 0     | 3      |
|   |            | %             | 33,3%   | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%  | 100,0% |
|   | Total      | Resp          | 1       | 4       | 15       | 20         | 18    | 58                 | 0       | 0       | 0        | 10         | 48    | 58     |
|   |            | %             | 1,7%    | 6,9%    | 25,9%    | 34,5%      | 31,0% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 17,2%      | 82,8% | 100,0% |

Na TABELA 10, referente à existência de um PCN - Plano de Continuidade de Negócios implantado, os maiores destaques foram:

Na visão geral, o cenário atual revelou que 1,7% (1) dos bancos não possuem um Plano de Continuidade de Negócios implantado, e 34,5% (20) dos bancos possuem um Plano de Continuidade de Negócios parcialmente implantado. A previsão para 2010 é que 1,7% (1) dos bancos o possuam parcialmente implantado, e 77,6% (45) dos bancos já o possuam totalmente implantado.

- No pequeno porte, 38,9% (7) dos bancos possuem um Plano de Continuidade de Negócios parcialmente implantado. A previsão para 2010 é que 88,9% (16) dos bancos o possuam totalmente implantado.
- No médio porte, 40,0% (8) dos bancos possuem um Plano de Continuidade de Negócios parcialmente implantado. A previsão para 2010 é que 80,0% (16) dos bancos o possuam totalmente implantado.



- No grande porte, 35,3% (6) dos bancos possuem um Plano de Continuidade de Negócios totalmente implantado. A previsão para 2010 é que 70,6% (12) dos bancos o possuam totalmente implantado.

TABELA 10 - Há na instituição um PCN - Plano de Continuidade de Negócios implantado.

| Há na instituição um PCN - Plano de Continuidade de Negócios implantado. |            |               |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |       |        |
|--|------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------|
|  |            | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |       |        |
|  |            | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total |        |
| Porte  | Pequeno    | Resp          | 0       | 1       | 7        | 5          | 5     | 18                 | 0       | 0       | 0        | 2          | 16    | 18     |
|  |            | %             | 0,0%    | 5,6%    | 38,9%    | 27,8%      | 27,8% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 11,1%      | 88,9% | 100,0% |
|  | Médio      | Resp          | 1       | 3       | 8        | 3          | 5     | 20                 | 0       | 0       | 0        | 4          | 16    | 20     |
|  |            | %             | 5,0%    | 15,0%   | 40,0%    | 15,0%      | 25,0% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 20,0%      | 80,0% | 100,0% |
|  | Grande     | Resp          | 0       | 3       | 3        | 5          | 6     | 17                 | 0       | 0       | 1        | 4          | 12    | 17     |
|  |            | %             | 0,0%    | 17,6%   | 17,6%    | 29,4%      | 35,3% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 5,9%     | 23,5%      | 70,6% | 100,0% |
|  | Pequeno M. | Resp          | 0       | 1       | 2        | 0          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1     | 3      |
|  |            | %             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3% | 100,0% |
|  | Total      | Resp          | 1       | 8       | 20       | 13         | 16    | 58                 | 0       | 0       | 1        | 12         | 45    | 58     |
|  |            | %             | 1,7%    | 13,8%   | 34,5%    | 22,4%      | 27,6% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 1,7%     | 20,7%      | 77,6% | 100,0% |

Na TABELA 11, referente à existência de uma Cultura de Controles Internos implantada, os maiores destaques foram:

Na visão geral, o cenário atual revelou que todos os bancos possuem uma Cultura de Controles Internos em fases diferentes de implantação, e 37,9% (22) dos bancos possuem-na parcialmente implantada. A previsão para 2010 é que 20,7% (12) dos bancos a possuam em fase avançada de implantação, e 79,3% (46) dos bancos já a possuam totalmente implantada.

- No pequeno porte, 38,9% (7) dos bancos possuem uma Cultura de Controles Internos parcialmente implantada. A previsão para 2010 é que 94,4% (17) dos bancos a possuam totalmente implantada.
- No médio porte, 40,0% (8) dos bancos possuem uma Cultura de Controles Internos parcialmente implantada. A previsão para 2010 é que 70,0% (14) dos bancos a possuam totalmente implantada.
- No grande porte, 35,3% (6) dos bancos possuem uma Cultura de Controles Internos parcialmente implantada. A previsão para 2010 é que 82,4% (14) dos bancos a possuam totalmente implantada.

TABELA 11 - Há implantação de uma Cultura de Controles Internos.

| Há implantação de uma cultura de Controles Internos. |            |               |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |       |        |
|--|------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------|
|  |            | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |       |        |
|  |            | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total |        |
| Porte  | Pequeno    | Resp          | 0       | 0       | 7        | 6          | 5     | 18                 | 0       | 0       | 0        | 1          | 17    | 18     |
|  |            | %             | 0,0%    | 0,0%    | 38,9%    | 33,3%      | 27,8% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 5,6%       | 94,4% | 100,0% |
|  | Médio      | Resp          | 0       | 3       | 8        | 5          | 4     | 20                 | 0       | 0       | 0        | 6          | 14    | 20     |
|  |            | %             | 0,0%    | 15,0%   | 40,0%    | 25,0%      | 20,0% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 30,0%      | 70,0% | 100,0% |
|  | Grande     | Resp          | 0       | 2       | 6        | 5          | 4     | 17                 | 0       | 0       | 0        | 3          | 14    | 17     |
|  |            | %             | 0,0%    | 11,8%   | 35,3%    | 29,4%      | 23,5% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 17,6%      | 82,4% | 100,0% |
|  | Pequeno M. | Resp          | 0       | 1       | 1        | 1          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1     | 3      |
|  |            | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3% | 100,0% |
|  | Total      | Resp          | 0       | 6       | 22       | 17         | 13    | 58                 | 0       | 0       | 0        | 12         | 46    | 58     |
|  |            | %             | 0,0%    | 10,3%   | 37,9%    | 29,3%      | 22,4% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 20,7%      | 79,3% | 100,0% |

Na TABELA 12, referente à existência de uma Cultura de Compliance implantada, os maiores destaques foram:



Na visão geral, o cenário atual revelou que 1,7% (1) dos bancos não possuem uma Cultura de *Compliance*, e 34,5% (20) dos bancos possuem-na parcialmente implantada. A previsão para 2010 é que 1,7% (1) dos bancos possuam uma Cultura de *Compliance* parcialmente implantada, e que 70,7% (41) dos bancos a possuam totalmente implantada.

- No pequeno porte, 38,9% (7) dos bancos possuem uma Cultura de *Compliance* em fase avançada de implantação. A previsão para 2010 é que 88,9% (16) dos bancos a possuam totalmente implantada.
- No médio porte, 45,0% (9) dos bancos possuem uma Cultura de *Compliance* parcialmente implantada. A previsão para 2010 é que 60,0% (12) dos bancos a possuam totalmente implantada.
- No grande porte, 35,3% (6) dos bancos possuem uma Cultura de *Compliance* parcialmente implantada. A previsão para 2010 é que 64,7% (11) dos bancos a possuam totalmente implantada.

TABELA 12 - Há implantação de uma Cultura de *Compliance*.

| Há implantação de uma cultura de Compliance. |            |               |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |       |        |
|--|------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------|
|  |            | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |       |        |
|  |            | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total |        |
| Porte  | Pequeno    | Resp          | 0       | 1       | 5        | 7          | 5     | 18                 | 0       | 0       | 0        | 2          | 16    | 18     |
|  |            | %             | 0,0%    | 5,6%    | 27,8%    | 38,9%      | 27,8% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 11,1%      | 88,9% | 100,0% |
|  | Médio      | Resp          | 1       | 2       | 9        | 4          | 4     | 20                 | 0       | 0       | 1        | 7          | 12    | 20     |
|  |            | %             | 5,0%    | 10,0%   | 45,0%    | 20,0%      | 20,0% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 5,0%     | 35,0%      | 60,0% | 100,0% |
|  | Grande     | Resp          | 0       | 1       | 6        | 4          | 6     | 17                 | 0       | 0       | 0        | 6          | 11    | 17     |
|  |            | %             | 0,0%    | 5,9%    | 35,3%    | 23,5%      | 35,3% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 35,3%      | 64,7% | 100,0% |
|  | Pequeno M. | Resp          | 0       | 0       | 0        | 2          | 1     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2     | 3      |
|  |            | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7% | 100,0% |
|  | Total      | Resp          | 1       | 4       | 20       | 17         | 16    | 58                 | 0       | 0       | 1        | 16         | 41    | 58     |
|  |            | %             | 1,7%    | 6,9%    | 34,5%    | 29,3%      | 27,6% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 1,7%     | 27,6%      | 70,7% | 100,0% |

Na TABELA 13, referente à existência de informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta, os maiores destaques foram:

Na visão geral, o cenário atual revelou que todos os bancos possuem informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta em fases diferentes de implantação, e 32,8% (19) dos bancos possuem informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta em fase avançada de implantação. A previsão para 2010 é que 1,7% (1) dos bancos possuam informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta parcialmente implantada, e 72,4% (42) dos bancos a possuam totalmente implantada.

- No pequeno porte, 38,9% (7) dos bancos possuem informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta totalmente implantada. A



previsão para 2010 é que 77,8% (14) dos bancos a possuam totalmente implantada.

- No médio porte, 45,0% (9) dos bancos possuem informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta parcialmente implantada. A previsão para 2010 é que 65,0% (13) dos bancos a possuam totalmente implantada.
- No grande porte, 41,2% (7) dos bancos possuem informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta em fase avançada de implantação. A previsão para 2010 é que 82,4% (14) dos bancos a possuam totalmente implantada.

TABELA 13 - Existe informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta.

|       |            | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |
|-------|------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|       |            | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte | Pequeno    | Resp          | 0       | 1       | 3        | 7          | 18     | 0                  | 0       | 0       | 4        | 14         | 18     |
|       |            | %             | 0,0%    | 5,6%    | 16,7%    | 38,9%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 22,2%    | 77,8%      | 100,0% |
|       | Médio      | Resp          | 0       | 5       | 9        | 4          | 20     | 0                  | 0       | 1       | 6        | 13         | 20     |
|       |            | %             | 0,0%    | 25,0%   | 45,0%    | 20,0%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 5,0%    | 30,0%    | 65,0%      | 100,0% |
|       | Grande     | Resp          | 0       | 0       | 4        | 7          | 17     | 0                  | 0       | 0       | 3        | 14         | 17     |
|       |            | %             | 0,0%    | 0,0%    | 23,5%    | 41,2%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 17,6%    | 82,4%      | 100,0% |
| Porte | Pequeno M. | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 3      | 0                  | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|       |            | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
|       | Total      | Resp          | 0       | 7       | 17       | 19         | 58     | 0                  | 0       | 1       | 15       | 42         | 58     |
|       |            | %             | 0,0%    | 12,1%   | 29,3%    | 32,8%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 1,7%    | 25,9%    | 72,4%      | 100,0% |

Na TABELA 14, referente à existência de planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros, os maiores destaques foram:

Na visão geral, o cenário atual revelou que 15,5% (9) dos bancos não possuem planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros, e 36,2% (21) dos bancos possuem-nos parcialmente implantados. A previsão para 2010 é que 6,9% (4) dos bancos não os possuam, e 39,7% (23) dos bancos já os possuam totalmente implantados.

- No pequeno porte, 27,8% (5) dos bancos não possuem planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros. A previsão para 2010 é que 50,0% (9) dos bancos os possuam totalmente implantados.
- No médio porte, 45,0% (9) dos bancos possuem planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros parcialmente implantados. A previsão para 2010 é que 50,0% (10) dos bancos os possuam em fase avançada de implantação.
- No grande porte, 29,4% (5) dos bancos possuem planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros parcialmente implantados. A previsão para 2010 é que 47,1% (8) dos bancos os possuam totalmente implantados.



TABELA 14 - Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros.

| Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros. |            |               |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |       |        |
|---|------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------|
|   |            | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |       |        |
|   |            | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total |        |
| Porte   | Pequeno    | Resp          | 5       | 4       | 6        | 3          | 0     | 18                 | 2       | 1       | 3        | 3          | 9     | 18     |
|   |            | %             | 27,8%   | 22,2%   | 33,3%    | 16,7%      | 0,0%  | 100,0%             | 11,1%   | 5,6%    | 16,7%    | 16,7%      | 50,0% | 100,0% |
|   | Médio      | Resp          | 2       | 6       | 9        | 3          | 0     | 20                 | 1       | 0       | 3        | 10         | 6     | 20     |
|   |            | %             | 10,0%   | 30,0%   | 45,0%    | 15,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 5,0%    | 0,0%    | 15,0%    | 50,0%      | 30,0% | 100,0% |
|   | Grande     | Resp          | 1       | 3       | 5        | 4          | 4     | 17                 | 1       | 0       | 2        | 6          | 8     | 17     |
|   |            | %             | 5,9%    | 17,6%   | 29,4%    | 23,5%      | 23,5% | 100,0%             | 5,9%    | 0,0%    | 11,8%    | 35,3%      | 47,1% | 100,0% |
|   | Pequeno M. | Resp          | 1       | 1       | 1        | 0          | 0     | 3                  | 0       | 1       | 0        | 2          | 0     | 3      |
|   |            | %             | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 33,3%   | 0,0%     | 66,7%      | 0,0%  | 100,0% |
|   | Total      | Resp          | 9       | 14      | 21       | 10         | 4     | 58                 | 4       | 2       | 8        | 21         | 23    | 58     |
|   |            | %             | 15,5%   | 24,1%   | 36,2%    | 17,2%      | 6,9%  | 100,0%             | 6,9%    | 3,4%    | 13,8%    | 36,2%      | 39,7% | 100,0% |

Na TABELA 15, referente à existência de um plano que avalie a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias, os maiores destaques foram:

Na visão geral, o cenário atual revelou que 17,2% (10) dos bancos não possuem um plano que avalie a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias, e 29,3% (17) dos bancos possuem-no parcialmente implantado. A previsão para 2010 é que 3,4% (2) dos bancos não o possuam, e 44,8% (26) dos bancos já o possuam totalmente implantado.

- No pequeno porte, 22,2% (4) dos bancos não possuem um plano que avalie a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias. A previsão para 2010 é que 61,1% (11) dos bancos o possuam totalmente implantado.
- No médio porte, 40,0% (8) dos bancos possuem um plano que avalie a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias parcialmente implantado. A previsão para 2010 é que 45,0% (9) dos bancos o possuam em fase avançada de implantação.
- No grande porte, 29,4% (5) dos bancos possuem um plano que avalie a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias em fase inicial de implantação. A previsão para 2010 é que 41,2% (7) dos bancos o possuam totalmente implantado.

TABELA 15 - Há um plano que avalia a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias.

|       |            | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |       |        |
|-------|------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------|
|       |            | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total |        |
| Porte | Pequeno    | Resp          | 4       | 1       | 5        | 5          | 3     | 18                 | 0       | 2       | 2        | 3          | 11    | 18     |
|       |            | %             | 22,2%   | 5,6%    | 27,8%    | 27,8%      | 16,7% | 100,0%             | 0,0%    | 11,1%   | 11,1%    | 16,7%      | 61,1% | 100,0% |
|       | Médio      | Resp          | 3       | 4       | 8        | 4          | 1     | 20                 | 0       | 0       | 3        | 9          | 8     | 20     |
|       |            | %             | 15,0%   | 20,0%   | 40,0%    | 20,0%      | 5,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 15,0%    | 45,0%      | 40,0% | 100,0% |
|       | Grande     | Resp          | 2       | 5       | 3        | 4          | 3     | 17                 | 1       | 0       | 4        | 5          | 7     | 17     |
|       |            | %             | 11,8%   | 29,4%   | 17,6%    | 23,5%      | 17,6% | 100,0%             | 5,9%    | 0,0%    | 23,5%    | 29,4%      | 41,2% | 100,0% |
|       | Pequeno M. | Resp          | 1       | 1       | 1        | 0          | 0     | 3                  | 1       | 0       | 0        | 2          | 0     | 3      |
|       |            | %             | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 33,3%   | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 0,0%  | 100,0% |
|       | Total      | Resp          | 10      | 11      | 17       | 13         | 7     | 58                 | 2       | 2       | 9        | 19         | 26    | 58     |
|       |            | %             | 17,2%   | 19,0%   | 29,3%    | 22,4%      | 12,1% | 100,0%             | 3,4%    | 3,4%    | 15,5%    | 32,8%      | 44,8% | 100,0% |

Na TABELA 16, referente à instituição atender aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais, os maiores destaques foram:



Na visão geral, o cenário atual revelou que 51,7% (30) dos bancos cumprem, totalmente, os requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais. A previsão para 2010 é que 86,2% (50) dos bancos os cumpram totalmente.

- No pequeno porte, 55,6% (10) dos bancos cumprem, totalmente, os requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais. A previsão para 2010 é que 100,0% (18) dos bancos os cumpram totalmente.
- No médio porte, 35,0% (7) dos bancos cumprem, totalmente, os requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais. A previsão para 2010 é que 75,0% (15) dos bancos os cumpram totalmente.
- No grande porte, 70,6% (12) dos bancos cumprem, totalmente, os requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais. A previsão para 2010 é que 88,2% (15) dos bancos os cumpram totalmente.

TABELA 16 - A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais.

|       |            | A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender regulamentações governamentais. |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |        |
|-------|------------|---|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|       |            | Cenário Atual   |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |
|       |            | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte | Pequeno    | Resp  | 0       | 0       | 2        | 6          | 10    | 18                 | 0       | 0       | 0        | 0          | 18     |
|       |            | %   | 0,0%    | 0,0%    | 11,1%    | 33,3%      | 55,6% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% |
|       | Médio      | Resp  | 0       | 1       | 6        | 6          | 7     | 20                 | 0       | 0       | 1        | 4          | 15     |
|       |            | %   | 0,0%    | 5,0%    | 30,0%    | 30,0%      | 35,0% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 5,0%     | 20,0%      | 75,0%  |
|       | Grande     | Resp  | 0       | 0       | 4        | 1          | 12    | 17                 | 0       | 0       | 0        | 2          | 15     |
|       |            | %   | 0,0%    | 0,0%    | 23,5%    | 5,9%       | 70,6% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 11,8%      | 88,2%  |
|       | Pequeno M. | Resp  | 0       | 0       | 1        | 1          | 1     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      |
|       |            | %   | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 33,3% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  |
| Total |            | Resp  | 0       | 1       | 13       | 14         | 30    | 58                 | 0       | 0       | 1        | 7          | 50     |
|       |            | %   | 0,0%    | 1,7%    | 22,4%    | 24,1%      | 51,7% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 1,7%     | 12,1%      | 86,2%  |

Na TABELA 17, referente à instituição reconhecer que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio, os maiores destaques foram:

Na visão geral, o cenário atual revelou que 39,7% (23) dos bancos reconhecem, totalmente, que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio. A previsão para 2010 é que 70,7% (41) dos bancos reconheçam-nas totalmente.

- No pequeno porte, 50,0% (9) dos bancos reconhecem, totalmente, que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio. A previsão para 2010 é que 83,3% (15) dos bancos reconheçam-nas totalmente.
- No médio porte, 55,0% (11) dos bancos encontram-se em fase avançada de reconhecimento de que as exigências regulatórias representam uma



oportunidade para aumentar o valor ao negócio. A previsão para 2010 é que 60,0% (12) dos bancos reconheçam-nas totalmente.

- No grande porte, 58,8% (10) dos bancos reconhecem, totalmente, que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio. A previsão para 2010 é que 76,5% (13) dos bancos reconheçam-nas, totalmente.

TABELA 17 - A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio.

| A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar valor ao negócio. |            |               |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |       |        |
|---|------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------|
|   |            | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |       |        |
|   |            | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total |        |
| Porte   | Pequeno    | Resp          | 0       | 1       | 5        | 3          | 9     | 18                 | 0       | 0       | 1        | 2          | 15    | 18     |
|   |            | %             | 0,0%    | 5,6%    | 27,8%    | 16,7%      | 50,0% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 5,6%     | 11,1%      | 83,3% | 100,0% |
|   | Médio      | Resp          | 0       | 3       | 3        | 11         | 3     | 20                 | 0       | 0       | 2        | 6          | 12    | 20     |
|   |            | %             | 0,0%    | 15,0%   | 15,0%    | 55,0%      | 15,0% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 10,0%    | 30,0%      | 60,0% | 100,0% |
|   | Grande     | Resp          | 0       | 3       | 2        | 2          | 10    | 17                 | 0       | 0       | 3        | 1          | 13    | 17     |
|   |            | %             | 0,0%    | 17,6%   | 11,8%    | 11,8%      | 58,8% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 17,6%    | 5,9%       | 76,5% | 100,0% |
|   | Pequeno M. | Resp          | 0       | 0       | 2        | 0          | 1     | 3                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 1     | 3      |
|   |            | %             | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 0,0%       | 33,3% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 33,3% | 100,0% |
|   | Total      | Resp          | 0       | 7       | 12       | 16         | 23    | 58                 | 0       | 0       | 7        | 10         | 41    | 58     |
|   |            | %             | 0,0%    | 12,1%   | 20,7%    | 27,6%      | 39,7% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 12,1%    | 17,2%      | 70,7% | 100,0% |

### 3.6.4.2 Médias das Respostas do Grupo 1 de Questões - Governança Corporativa e Governança de TI

Considerando-se as respostas obtidas foi calculada a média das respostas que podem ser observadas no QUADRO 18.

QUADRO 18 - Médias das respostas do Grupo 1 de Questões - Governança Corporativa e Governança de TI.

| Grupo 1 de Questões<br>Governança Corporativa e Governança de TI  | Cenário Atual | Previsão 2010 |
|---|---------------|---------------|
| Há na instituição práticas de Governança Corporativa.   | 3,1           | 4,4           |
| Há na instituição práticas de Governança de TI.   | 3,1           | 4,5           |
| Há na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente).  | 3,8           | 4,8           |
| Há na instituição Segurança da Informação implantada com políticas, área dedicada e normas.                         | 3,9           | 4,8           |
| Há na instituição um PCN - Plano de Continuidade de Negócios implantado.  | 3,6           | 4,8           |
| Há implantação de uma Cultura de Controles Internos.  | 3,6           | 4,8           |
| Há implantação de uma Cultura de Compliance.  | 3,7           | 4,7           |
| Existe informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta.                            | 3,7           | 4,7           |
| Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros.   | 2,8           | 4,0           |
| Há um plano que avalia a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias.  | 2,9           | 4,1           |
| A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais.                     | 4,3           | 4,8           |
| A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar valor ao negócio. | 3,9           | 4,6           |

A seguir, apresenta-se o QUADRO 19 já classificado pelas maiores médias das respostas para o Cenário Atual. Observa-se que a maior média do grupo 1 foi para a questão 11 - A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender a



regulamentações governamentais. A menor média foi para a questão 9 - Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros.

QUADRO 19 - Questões do Grupo 1 sobre Governança Corporativa e Governança de TI classificadas pelas maiores médias (Cenário Atual).

|     |   |
|-----|---|
| 1ª  | A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais.                       |
| 2ª  | Há na instituição Segurança da Informação implantada com políticas, área dedicada e normas.                           |
| 3ª  | A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio. |
| 4ª  | Há na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente).  |
| 5ª  | Há implantação de uma Cultura de Compliance.  |
| 6ª  | Existe informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta.                              |
| 7ª  | Há na instituição um PCN - Plano de Continuidade de Negócios implantado.  |
| 8ª  | Há implantação de uma Cultura de Controles Internos.  |
| 9ª  | Há na instituição práticas de Governança Corporativa.   |
| 10ª | Há na instituição práticas de Governança de TI.   |
| 11ª | Há um plano que avalia a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias.  |
| 12ª | Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros.   |

O QUADRO 20 está classificado pelas maiores médias das respostas na Previsão para 2010. Observa-se que a maior média do grupo 1 foi para a terceira questão - Há na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente). A menor média foi para a questão 9 - Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros.

QUADRO 20 - Questões do Grupo 1 sobre Governança Corporativa e Governança de TI classificadas pelas maiores médias (Previsão para 2010).

|     |   |
|-----|---|
| 1ª  | Há na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente).  |
| 2ª  | Há na instituição Segurança da Informação implantada com políticas, área dedicada e normas.                           |
| 3ª  | Há na instituição um PCN - Plano de Continuidade de Negócios implantado.  |
| 4ª  | Há implantação de uma Cultura de Controles Internos.  |
| 5ª  | A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais.                       |
| 6ª  | Há implantação de uma Cultura de Compliance.  |
| 7ª  | Existe informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta.                              |
| 8ª  | A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio. |
| 9ª  | Há na instituição práticas de Governança de TI.   |
| 10ª | Há na instituição práticas de Governança Corporativa.   |
| 11ª | Há um plano que avalia a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias.  |
| 12ª | Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros.   |



A FIGURA 11 representa, graficamente, o comportamento das instituições financeiras em relação ao Grupo 1 de Questões. As questões do grupo 1 estão descritas abaixo para facilitar a análise da figura citada.

- Q1** - Há na instituição práticas de Governança Corporativa.
- Q2** - Há na instituição práticas de Governança de TI.
- Q3** - Há na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente).
- Q4** - Há na instituição Segurança da Informação implantada com políticas, área dedicada e normas.
- Q5** - Há na instituição um PCN - Plano de Continuidade de Negócios implantado.
- Q6** - Há implantação de uma Cultura de Controles Internos.
- Q7** - Há implantação de uma Cultura de Compliance.
- Q8** - Existe informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta.
- Q9** - Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros.
- Q10** - Há um plano que avalia a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias.
- Q11** - A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais.
- Q12** - A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio.

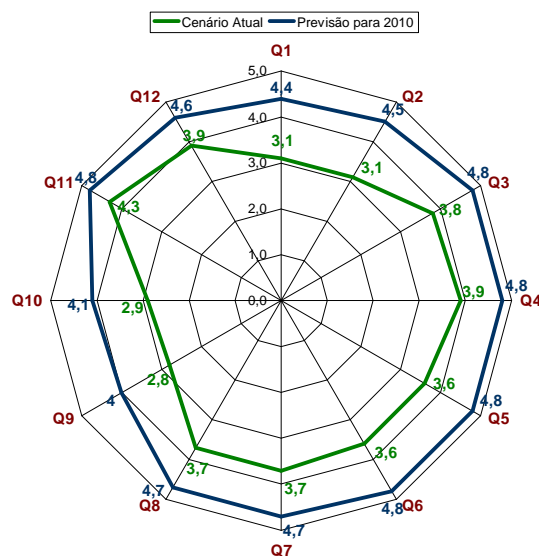


FIGURA 11 - Gráfico: Médias das Respostas do Grupo 1 de Questões.

### 3.6.5 Questões sobre as Práticas Gerais de Governança Corporativa e Governança de TI

O grupo 2 de questões é composto por 11 práticas gerais relacionadas à governança corporativa e governança de TI.



### 3.6.5.1 Análise das Respostas do Grupo 2 de Questões

A TABELA 18 apresenta os resultados gerais do grupo 2 de questões. As informações estatísticas de cada uma das 11 práticas estão dispostas em duas linhas, uma linha com as informações sobre o cenário atual e a outra com as informações sobre a previsão para 2010.

TABELA 18 - Percentuais das Respostas das Práticas Gerais de Governança.

| Práticas                       | Inexistente |       | Inicial |       | Parcial |       | Avançada |       | Totalmente |       | Total |        |
|--------------------------------|-------------|-------|---------|-------|---------|-------|----------|-------|------------|-------|-------|--------|
|                                | Resp        | %     | Resp    | %     | Resp    | %     | Resp     | %     | Resp       | %     | Resp  | %      |
| BSC Cenário Atual              | 23          | 39,7% | 10      | 17,2% | 14      | 24,1% | 6        | 10,3% | 5          | 8,6%  | 58    | 100,0% |
| BSC Previsão para 2010         | 12          | 20,7% | 1       | 1,7%  | 13      | 22,4% | 16       | 27,6% | 16         | 27,6% | 58    | 100,0% |
| Basiléia II Cenário Atual      | 6           | 10,3% | 9       | 15,5% | 20      | 34,5% | 17       | 29,3% | 6          | 10,3% | 58    | 100,0% |
| Basiléia II Previsão para 2010 | 3           | 5,2%  | 0       | 0,0%  | 3       | 5,2%  | 19       | 32,8% | 33         | 56,9% | 58    | 100,0% |
| CMM Cenário Atual              | 36          | 62,1% | 9       | 15,5% | 8       | 13,8% | 3        | 5,2%  | 2          | 3,4%  | 58    | 100,0% |
| CMM Previsão para 2010         | 29          | 50,0% | 1       | 1,7%  | 14      | 24,1% | 8        | 13,8% | 6          | 10,3% | 58    | 100,0% |
| CMMI Cenário Atual             | 34          | 58,6% | 9       | 15,5% | 10      | 17,2% | 3        | 5,2%  | 2          | 3,4%  | 58    | 100,0% |
| CMMI Previsão para 2010        | 21          | 36,2% | 4       | 6,9%  | 16      | 27,6% | 9        | 15,5% | 8          | 13,8% | 58    | 100,0% |
| COBIT Cenário Atual            | 17          | 29,3% | 15      | 25,9% | 17      | 29,3% | 8        | 13,8% | 1          | 1,7%  | 58    | 100,0% |
| COBIT Previsão para 2010       | 5           | 8,6%  | 4       | 6,9%  | 8       | 13,8% | 25       | 43,1% | 16         | 27,6% | 58    | 100,0% |
| COSO Cenário Atual             | 26          | 44,8% | 8       | 13,8% | 16      | 27,6% | 7        | 12,1% | 1          | 1,7%  | 58    | 100,0% |
| COSO Previsão para 2010        | 13          | 22,4% | 4       | 6,9%  | 9       | 15,5% | 20       | 34,5% | 12         | 20,7% | 58    | 100,0% |
| ISO17799 Cenário Atual         | 17          | 29,3% | 10      | 17,2% | 15      | 25,9% | 11       | 19,0% | 5          | 8,6%  | 58    | 100,0% |
| ISO17799 Previsão para 2010    | 10          | 17,2% | 1       | 1,7%  | 7       | 12,1% | 22       | 37,9% | 18         | 31,0% | 58    | 100,0% |
| ISO27001 Cenário Atual         | 22          | 37,9% | 11      | 19,0% | 15      | 25,9% | 8        | 13,8% | 2          | 3,4%  | 58    | 100,0% |
| ISO27001 Previsão para 2010    | 11          | 19,0% | 1       | 1,7%  | 11      | 19,0% | 21       | 36,2% | 14         | 24,1% | 58    | 100,0% |
| ITIL Cenário Atual             | 18          | 31,0% | 21      | 36,2% | 11      | 19,0% | 8        | 13,8% | 0          | 0,0%  | 58    | 100,0% |
| ITIL Previsão para 2010        | 10          | 17,2% | 2       | 3,4%  | 13      | 22,4% | 21       | 36,2% | 12         | 20,7% | 58    | 100,0% |
| PMBOK Cenário Atual            | 24          | 41,4% | 14      | 24,1% | 13      | 22,4% | 4        | 6,9%  | 3          | 5,2%  | 58    | 100,0% |
| PMBOK Previsão para 2010       | 11          | 19,0% | 3       | 5,2%  | 16      | 27,6% | 14       | 24,1% | 14         | 24,1% | 58    | 100,0% |
| SOX Cenário Atual              | 22          | 37,9% | 15      | 25,9% | 8       | 13,8% | 5        | 8,6%  | 8          | 13,8% | 58    | 100,0% |
| SOX Previsão para 2010         | 16          | 27,6% | 2       | 3,4%  | 7       | 12,1% | 14       | 24,1% | 19         | 32,8% | 58    | 100,0% |

Com base nas informações dessa tabela, far-se-á uma breve comparação de cada prática em relação ao cenário atual e a previsão para 2010.

- *Balanced ScoreCard*
  - A previsão para 2010 é que haja uma diminuição dos atuais 39,7% (23) para 20,7% (12) no número de bancos que não utilizem a prática *Balanced ScoreCard*, e haja uma elevação dos atuais 8,6% (5) para 27,6% (16) no número de bancos com esta prática, totalmente, implantada.
- Basiléia II
  - A previsão para 2010 é que haja uma diminuição dos atuais 34,5% (20) para 5,2% (3) no número de bancos que estejam com a prática Basiléia II parcialmente implantada, e haja uma elevação dos atuais 10,3% (6) para 56,9% (33) no número de bancos com esta prática, totalmente, implantada.
- CMM
  - A previsão para 2010 é que haja uma diminuição dos atuais 62,1% (36) para 50,0% (29) no número de bancos que não utilizem a prática CMM, e haja uma elevação dos atuais 5,2% (3) para 13,8% (8) no número de bancos em fase avançada de implantação.



- CMMI
  - A previsão para 2010 é que haja uma diminuição dos atuais 58,6% (34) para 36,2% (21) no número de bancos que não utilizem a prática CMMI, e haja uma elevação de, aproximadamente, 10,0% no índice de bancos nas fases parcial, avançada e, totalmente, implantada.
- COBIT
  - A previsão para 2010 é que haja uma diminuição dos atuais 29,3% (17) para 8,6% (5) no número de bancos que não utilizem a prática COBIT, e haja uma elevação dos atuais 13,8% (8) para 43,1% (25) no número de bancos que estejam com a prática COBIT em fase de implantação avançada, e uma elevação dos atuais 1,7% (1) para 27,6% (16) no número de bancos em fase, totalmente, implantada.
- COSO
  - A previsão para 2010 é que haja uma diminuição dos atuais 44,8% (26) para 22,4% (13) no número de bancos que não utilizem a prática COSO, e haja uma elevação dos atuais 12,1% (7) para 34,5% (20) no número de bancos em fase avançada de implantação.
- NBR ISO/IEC 17799
  - A previsão para 2010 é que haja uma diminuição dos atuais 17,2% (10) para 1,7% (1) no número de bancos que estejam com a prática NBR ISO/IEC 17799 em fase inicial de implantação, e haja uma elevação dos atuais 8,6% (5) para 31,0% (18) no número de bancos em fase, totalmente, implantada.
- NBR ISO/IEC 27001
  - A previsão para 2010 é que haja uma diminuição dos atuais 19,0% (11) para 1,7% (1) no número de bancos que estejam com a prática NBR ISO/IEC 27001 em fase inicial de implantação, e haja uma elevação dos atuais 13,8% (8) para 36,2% (21) no número de bancos em fase avançada de implantação.
- ITIL
  - A previsão para 2010 é que haja uma diminuição dos atuais 31,0% (18) para 17,2% (10) no número de bancos que não utilizem a prática ITIL, e haja uma elevação dos atuais 13,8% (8) para 36,2% (21) no número de bancos em fase avançada de implantação.



- PMBOK
  - A previsão para 2010 é que haja uma diminuição dos atuais 41,4% (24) para 19,0% (11) no número de bancos que não utilizem a prática PMBOK, e haja uma elevação dos atuais 5,2% (3) para 24,1% (14) no número de bancos em fase, totalmente, implantada.
- Sarbanes Oxley
  - A previsão para 2010 é que haja uma diminuição dos atuais 25,9% (15) para 3,4% (2) no número de bancos que estejam com a prática Sarbanes Oxley em fase inicial de implantação, e haja uma elevação dos atuais 13,8% (8) para 32,8% (19) no número de bancos em fase, totalmente, implantada.

### 3.6.5.2 Médias das Respostas do Grupo 2 de Questões - Práticas Gerais

Por meio das respostas obtidas na pesquisa, foram calculadas as médias para todas as práticas de governança TABELA 19, médias gerais e médias por porte de banco, tanto para o cenário atual quanto à previsão para 2010. A coluna *Gap* representa a lacuna entre o cenário atual e a previsão para 2010.

TABELA 19 - Médias das Utilizações das Práticas Gerais (Geral e por Porte).

| Médias das Utilizações das Práticas Gerais de Governança Corporativa e Governança de TI |       |      |     |         |      |     |       |      |     |        |      |     |            |      |     |
|---|-------|------|-----|---------|------|-----|-------|------|-----|--------|------|-----|------------|------|-----|
| Práticas  | PORTE |      |     |         |      |     |       |      |     |        |      |     |            |      |     |
|   | GERAL |      |     | Pequeno |      |     | Médio |      |     | Grande |      |     | Pequeno M. |      |     |
|   | Atual | 2010 | Gap | Atual   | 2010 | Gap | Atual | 2010 | Gap | Atual  | 2010 | Gap | Atual      | 2010 | Gap |
| Balanced Scorecard  | 2,4   | 3,5  | 1,1 | 2,0     | 3,4  | 1,4 | 1,8   | 2,8  | 1,0 | 3,2    | 4,1  | 0,9 | 2,7        | 3,7  | 1,0 |
| Basiléia II   | 3,3   | 4,4  | 1,1 | 3,1     | 4,2  | 1,1 | 2,6   | 4,3  | 1,7 | 3,7    | 4,7  | 1,0 | 3,7        | 4,3  | 0,6 |
| CMM   | 1,6   | 2,3  | 0,7 | 1,4     | 1,9  | 0,5 | 1,4   | 2,2  | 0,8 | 2,5    | 2,9  | 0,4 | 1,0        | 2,3  | 1,3 |
| CMMI  | 1,7   | 2,6  | 0,9 | 1,4     | 2,3  | 0,9 | 1,3   | 2,1  | 0,8 | 2,9    | 3,7  | 0,8 | 1,0        | 2,3  | 1,3 |
| COBIT   | 2,1   | 3,6  | 1,5 | 1,7     | 3,2  | 1,5 | 2,5   | 3,9  | 1,4 | 3,1    | 4,4  | 1,3 | 1,0        | 2,7  | 1,7 |
| COSO  | 2,0   | 3,2  | 1,2 | 1,4     | 2,5  | 1,1 | 2,3   | 3,5  | 1,2 | 2,9    | 3,8  | 0,9 | 1,3        | 3,0  | 1,7 |
| NBR ISO/IEC 17799   | 2,6   | 3,5  | 0,9 | 2,0     | 3,4  | 1,4 | 2,5   | 3,4  | 0,9 | 3,5    | 4,4  | 0,9 | 2,3        | 2,7  | 0,4 |
| NBR ISO/IEC 27001   | 2,3   | 3,4  | 1,1 | 1,6     | 2,8  | 1,2 | 2,1   | 3,4  | 1,3 | 3,3    | 4,3  | 1,0 | 2,0        | 3,0  | 1,0 |
| ITIL  | 2,1   | 3,4  | 1,3 | 1,7     | 3,2  | 1,5 | 2,0   | 3,1  | 1,1 | 2,8    | 3,9  | 1,1 | 2,0        | 3,3  | 1,3 |
| PMBOK   | 2,1   | 3,3  | 1,2 | 1,6     | 2,8  | 1,2 | 1,9   | 3,1  | 1,2 | 3,0    | 4,2  | 1,2 | 1,7        | 3,0  | 1,3 |
| Sarbanes Oxley  | 2,2   | 3,1  | 0,9 | 2,2     | 3,2  | 1,0 | 1,7   | 2,9  | 1,2 | 3,5    | 4,1  | 0,6 | 1,3        | 2,3  | 1,0 |
| MÉDIAS DOS PORTES   |       |      |     | 1,8     | 3,0  | 1,2 | 2,0   | 3,2  | 1,2 | 3,1    | 4,0  | 0,9 | 1,8        | 3,0  | 1,2 |

■ Menores médias   ■ Maiores médias   ■ Médias dos Portes

As médias das respostas indicam que o banco está mais aderente ou menos aderente às práticas.

Os maiores destaques relacionados à TABELA 19 estão descritos a seguir.



- **Visão Geral**

- O cenário atual revela que os bancos estão mais aderentes à prática Basiléia II e os bancos estão menos aderentes às práticas CMM e CMMI.
- A previsão para 2010 é que os bancos estejam mais aderentes às práticas Basiléia II e COBIT, e os bancos estejam menos aderentes às práticas CMM e CMMI.
- O maior *Gap* para as práticas é do COBIT.

Na FIGURA 12, o gráfico revela uma tendência acentuada para as práticas Basiléia II e COBIT na previsão para 2010.

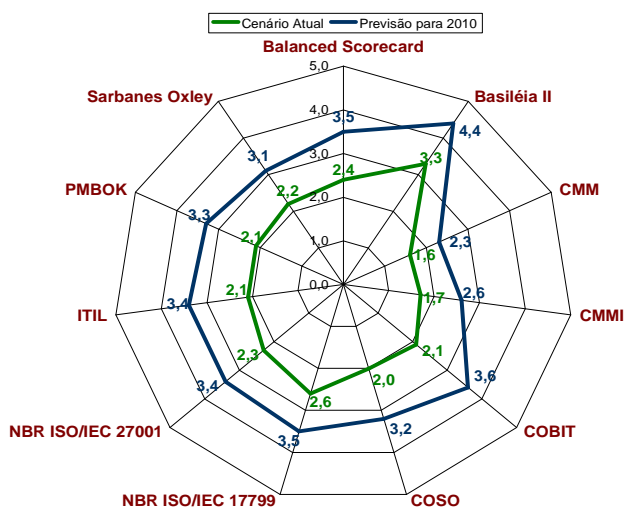


FIGURA 12 - Gráfico: Médias das Utilizações das Práticas Gerais (Visão Geral).

- **Pequeno Porte**

- O cenário atual revela que os bancos estão mais aderentes à prática Basiléia II, e os bancos estão menos aderentes às práticas CMM, CMMI e COSO.
- A previsão para 2010 é que os bancos estejam mais aderentes às práticas Basiléia II, *Balanced ScoreCard* e NBR ISO/IEC 17799, e que os bancos estejam menos aderentes às práticas CMM e CMMI.
- O maior *Gap* para as práticas são do COBIT e ITIL.

Na FIGURA 13, o gráfico revela uma tendência acentuada para a prática Basiléia II.



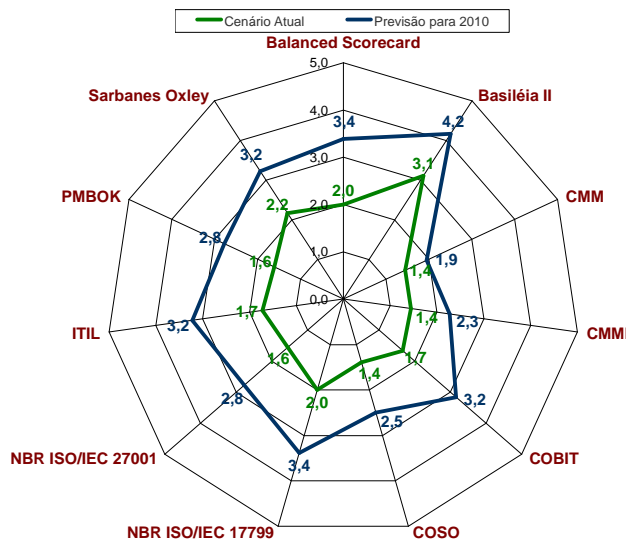


FIGURA 13 - Gráfico: Médias das Utilizações das Práticas Gerais (Pequeno Porte).

- **Médio Porte**

- O cenário atual revela que os bancos estão mais aderentes às práticas Basiléia II, COBIT e NBR ISO/IEC 17799, e os bancos estão menos aderentes às práticas CMM e CMMI.
- A previsão para 2010 é que os bancos estejam mais aderentes às práticas Basiléia II e COBIT, e os bancos estejam menos aderentes às práticas CMM e CMMI.
- O maior Gap para as práticas é do Basiléia II.

Na FIGURA 14, o gráfico revela uma tendência acentuada para as práticas Basiléia II e COBIT.

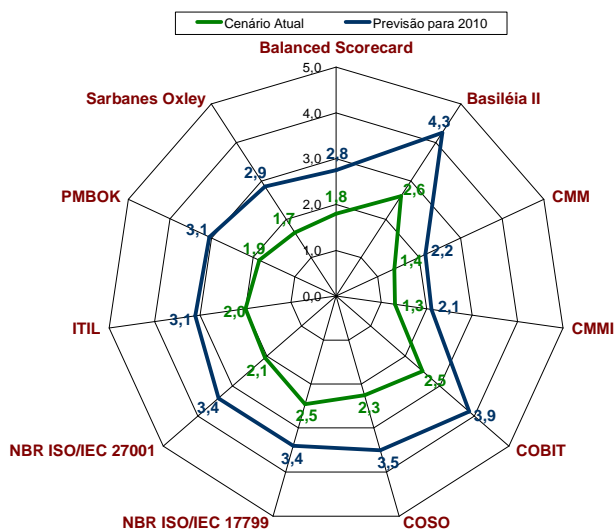


FIGURA 14 - Gráfico: Médias das Utilizações das Práticas Gerais (Médio Porte).



- Grande Porte

- O cenário atual revela que os bancos estão mais aderentes às práticas Basiléia II, NBR ISO/IEC 17799 e *Sarbanes Oxley*, e os bancos estão menos aderentes às práticas CMM e ITIL.
- A previsão para 2010 é que os bancos estejam mais aderentes às práticas Basiléia II, COBIT e NBR ISO/IEC 17799, e os bancos estejam menos aderentes à prática CMM.
- O maior *Gap* para as práticas é do COBIT.

Na FIGURA 15, o gráfico revela uma tendência acentuada para a práticas Basiléia II, COBIT e NBR ISO/IEC 17799.

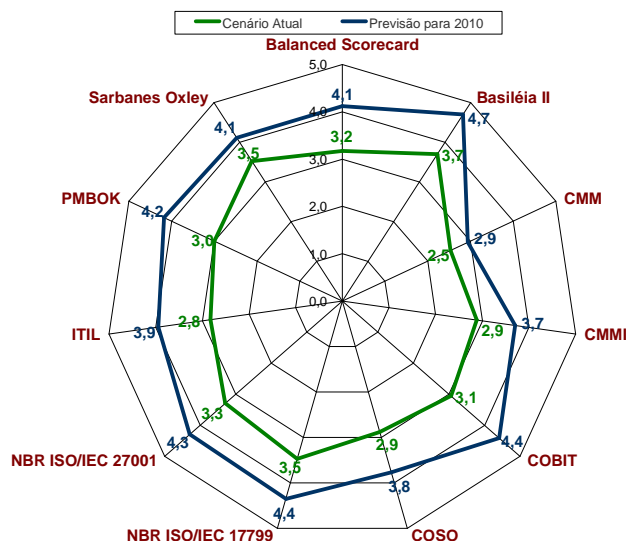


FIGURA 15 - Gráfico: Médias das Utilizações das Práticas Gerais (Grande Porte).

- Pequeno M. Porte (apenas 3 bancos)

- O cenário atual revela que os bancos estão mais aderentes à prática Basiléia II, e os bancos estão menos aderentes às práticas CMM, CMMI e COBIT.
- A previsão para 2010 é que os bancos estejam mais aderentes às práticas Basiléia II e *Balanced ScoreCard*, e os bancos estejam menos aderentes às práticas CMM, CMMI e *Sarbanes Oxley*.
- O maior *Gap* para as práticas é do COBIT e COSO.

Na FIGURA 16, o gráfico revela uma tendência acentuada para a prática Basiléia II.



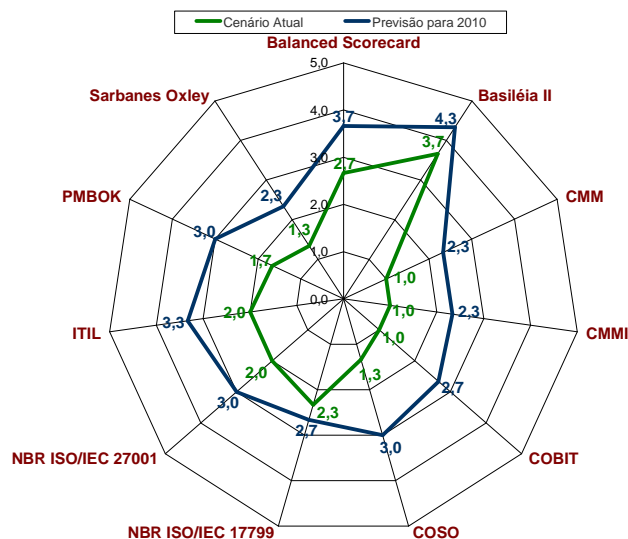


FIGURA 16 - Gráfico: Médias das Utilizações das Práticas Gerais (Pequeno M.Porte).

O QUADRO 21 apresenta um breve resumo sobre as práticas consideradas mais utilizadas pelas instituições financeiras pesquisadas.

QUADRO 21 - Aderência dos bancos às práticas gerais (visão geral e por porte).

|         | Atual   |                     | 2010  |                |
|---------|---|---------------------|---|----------------|
|         | Mais Aderente   | Menos Aderente      | Mais Aderente   | Menos Aderente |
| Geral   | Basiléia II   | CMM<br>CMMI         | Basiléia II<br>COBIT  | CMM<br>CMMI    |
| Pequeno | Basiléia II   | CMM<br>CMMI<br>COSO | Basiléia II<br><i>Balanced ScoreCard</i><br>NBR ISO/IEC 17799 | CMM<br>CMMI    |
| Médio   | Basiléia II<br>COBIT<br>NBR ISO/IEC 17799                 | CMM<br>CMMI         | Basiléia II<br>COBIT  | CMM<br>CMMI    |
| Grande  | Basiléia II<br>NBR ISO/IEC 17799<br><i>Sarbanes Oxley</i> | CMM<br>ITIL         | Basiléia II<br>COBIT<br>NBR ISO/IEC 17799                     | CMM            |

No quadro não consta o Pequeno M. Porte por ter representatividade pequena.

### 3.6.6 Questões sobre os Processos do COBIT

O Grupo 3 de questões é composto pelos 34 processos do COBIT. Dos 58 bancos respondentes, 70,7% (41) responderam as questões relacionadas aos processos do COBIT e 29,3% (17) não responderam por não utilizarem esta prática.

#### 3.6.6.1 Médias das Respostas do Grupo 3 de Questões - Processos do COBIT

Por meio das respostas obtidas na pesquisa, foram calculadas as médias para todas os processos do COBIT (QUADRO 22), médias gerais e médias por porte de banco, tanto para o cenário atual quanto à previsão para 2010. A coluna *Gap* representa a lacuna entre o cenário atual e a previsão para 2010.



QUADRO 22 - Médias da utilização dos Processos do COBIT.

|                        |                  | Processos   | Cenário Atual | Previsão para 2010 | Gap |
|------------------------|------------------|---|---------------|--------------------|-----|
| Planejar e Organizar   | PO1              | Definir um Plano Estratégico de TI                        | 3,1           | 4,4                | 1,3 |
|                        | PO2              | Definir a Arquitetura da Informação                       | 3,2           | 4,4                | 1,2 |
|                        | PO3              | Determinar a Direção Tecnológica                          | 3,2           | 4,4                | 1,2 |
|                        | PO4              | Definir os Processos, Organização e Relacionamentos de TI | 3,2           | 4,5                | 1,3 |
|                        | PO5              | Gerenciar o Investimento em TI                            | 3,3           | 4,5                | 1,2 |
|                        | PO6              | Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais                   | 3,3           | 4,6                | 1,3 |
|                        | PO7              | Gerenciar Recursos Humanos de TI                          | 3,2           | 4,4                | 1,2 |
|                        | PO8              | Gerenciar Qualidade                                       | 2,9           | 4,3                | 1,4 |
|                        | PO9              | Avaliar e Gerenciar Riscos em TI                          | 3,1           | 4,3                | 1,2 |
|                        | PO10             | Gerenciar Projetos  | 3,2           | 4,5                | 1,3 |
|                        | Média do Domínio |   | 3,2           | 4,4                | 1,2 |
| Adquirir e Implementar | AI1              | Identificar Soluções Automatizadas                        | 3,3           | 4,4                | 1,1 |
|                        | AI2              | Adquirir e Manter Software Aplicativo                     | 3,4           | 4,4                | 1,0 |
|                        | AI3              | Adquirir e Manter Infra-estrutura Tecnológica             | 3,5           | 4,5                | 1,0 |
|                        | AI4              | Possibilitar Operação e Uso                               | 3,4           | 4,5                | 1,1 |
|                        | AI5              | Obter Recursos de TI                                      | 3,3           | 4,4                | 1,1 |
|                        | AI6              | Gerenciar Mudanças  | 3,1           | 4,5                | 1,4 |
|                        | AI7              | Instalar e Homologar Soluções e Mudanças                  | 3,3           | 4,6                | 1,3 |
|                        | Média do Domínio |   | 3,3           | 4,5                | 1,2 |
| Entregar e Suportar    | DS1              | Definir e Gerenciar Níveis de Serviço                     | 2,8           | 4,3                | 1,5 |
|                        | DS2              | Gerenciar Serviços de Terceiros                           | 3,0           | 4,4                | 1,4 |
|                        | DS3              | Gerenciar Desempenho e Capacidade                         | 3,1           | 4,5                | 1,4 |
|                        | DS4              | Assegurar Serviço Contínuo                                | 3,4           | 4,6                | 1,2 |
|                        | DS5              | Assegurar Segurança dos Sistemas                          | 3,4           | 4,5                | 1,1 |
|                        | DS6              | Identificar e Alocar Custos                               | 3,0           | 4,3                | 1,3 |
|                        | DS7              | Educar e Treinar Usuários                                 | 2,8           | 4,3                | 1,5 |
|                        | DS8              | Gerenciar Atendimentos e Incidentes                       | 3,1           | 4,5                | 1,4 |
|                        | DS9              | Gerenciar a Configuração                                  | 3,0           | 4,4                | 1,4 |
|                        | DS10             | Gerenciar Problemas                                       | 3,1           | 4,5                | 1,4 |
|                        | DS11             | Gerenciar Dados   | 3,1           | 4,4                | 1,3 |
|                        | DS12             | Gerenciar o Ambiente Físico                               | 3,4           | 4,5                | 1,1 |
|                        | DS13             | Gerenciar Operações                                       | 3,3           | 4,4                | 1,1 |
|                        | Média do Domínio |   | 3,1           | 4,4                | 1,3 |
| Monitorar e Avaliar    | ME1              | Monitorar e Avaliar o Desempenho de TI                    | 3,0           | 4,4                | 1,4 |
|                        | ME2              | Monitorar e Avaliar Controle Interno                      | 3,0           | 4,5                | 1,5 |
|                        | ME3              | Assegurar Aderência aos Regulamentos                      | 3,3           | 4,6                | 1,3 |
|                        | ME4              | Prover Governança de TI                                   | 2,9           | 4,4                | 1,5 |
|                        | Média do Domínio |   | 3,1           | 4,5                | 1,4 |

■ Menores médias   
 ■ Maiores médias   
 ■ Médias dos Domínios

As médias das respostas indicam que o banco está, em relação aos processos do COBIT, atribuindo maior ou menor prioridade a determinados processos.



Por meio das informações extraídas do QUADRO 22, apresenta-se, a seguir, um panorama dos processos que estão sendo priorizados pelos bancos.

- Domínio Planejar e Organizar
  - No cenário atual, os bancos estão atribuindo maior prioridade aos processos: PO5 - Gerenciar o Investimento em TI, PO6 - Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais. Os bancos estão atribuindo menor prioridade ao processo PO8 - Gerenciar Qualidade.
  - A previsão para 2010 é que os bancos estejam atribuindo maior prioridade ao processo PO6 - Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais.

Observa-se, na FIGURA 17, que não houve uma diferença muito significativa entre as médias das respostas tanto no cenário atual quanto na previsão para 2010. O único destaque ficou para o PO8 - Gerenciar Qualidade que teve o maior *Gap*.

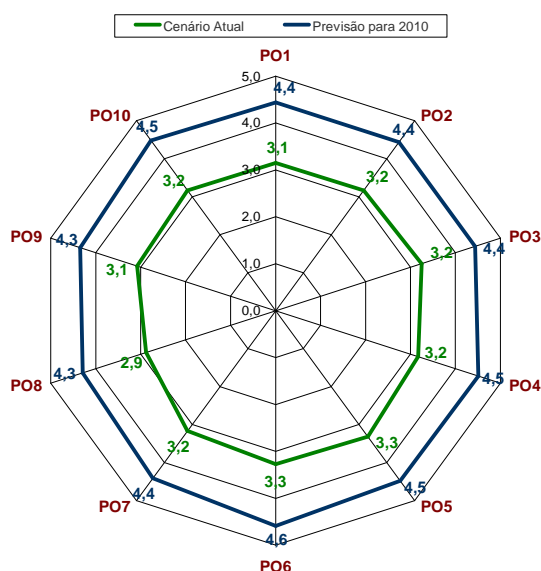


FIGURA 17 - Gráfico: Médias dos Processos do Domínio Planejar e Organizar do COBIT.

- Domínio Adquirir e Implementar
  - No cenário atual, os bancos estão atribuindo maior prioridade ao processo AI3 - Adquirir e Manter Infra-estrutura Tecnológica. Os bancos estão atribuindo menor prioridade ao processo AI6 - Gerenciar Mudanças.
  - A previsão para 2010 é que os bancos estejam atribuindo maior prioridade aos processos: AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças.

Observa-se, na FIGURA 18, que não houve diferença muito significativa entre as médias das respostas tanto no cenário atual quanto na previsão para 2010.

O único destaque ficou para o AI6 - Gerenciar Mudanças que teve o maior *Gap*.



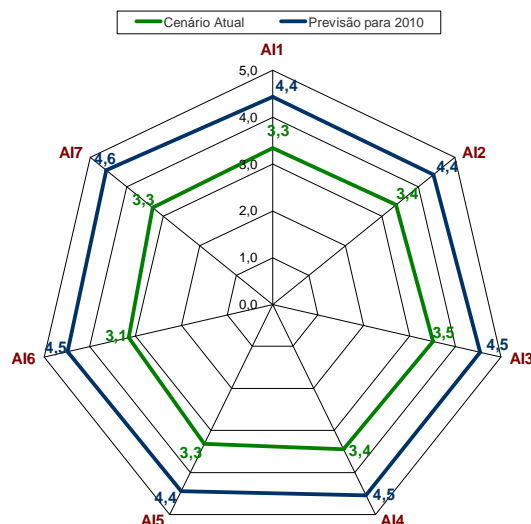


FIGURA 18 - Gráfico: Médias dos Processos do Domínio Adquirir e Implementar do COBIT.

- Domínio Entregar e Suportar

- No cenário atual, os bancos estão atribuindo maior prioridade aos processos: DS4 - Assegurar Serviço Contínuo; DS-5 Assegurar Segurança dos Sistemas, e DS12 - Gerenciar o Ambiente Físico. Os bancos estão atribuindo menor prioridade aos processos: DS1 - Definir e Gerenciar Níveis de Serviço e DS7 - Educar e Treinar Usuários.
- A previsão para 2010 é que os bancos estejam atribuindo maior prioridade aos processos: DS4 - Assegurar Serviço Contínuo.

Observa-se, na FIGURA 19, que não houve uma diferença muito significativa entre as médias das respostas tanto no cenário atual quanto na previsão para 2010. Os destaques ficaram para os processos DS1 - Definir e Gerenciar Níveis de Serviço e DS7 - Educar e Treinar Usuários, que tiveram o maior *Gap*.

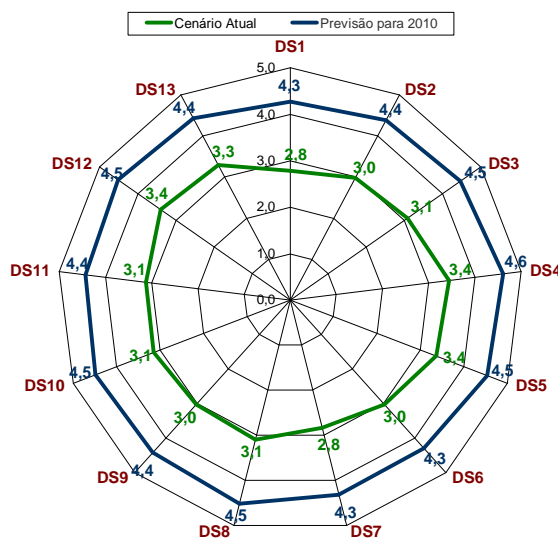


FIGURA 19 - Gráfico: Médias dos Processos do Domínio Entregar e Suportar do COBIT.



- Domínio Monitorar e Avaliar
  - No cenário atual, os bancos estão atribuindo maior prioridade ao processo ME3 - Assegurar Aderência aos Regulamentos. Os bancos estão atribuindo menor prioridade ao processo ME4 - Prover Governança de TI.
  - A previsão para 2010 é que os bancos estejam atribuindo maior prioridade ao processo: ME3 - Assegurar Aderência aos Regulamentos.

Observa-se, na FIGURA 20, que não houve uma diferença muito significativa entre as médias das respostas tanto no cenário atual quanto na previsão para 2010.

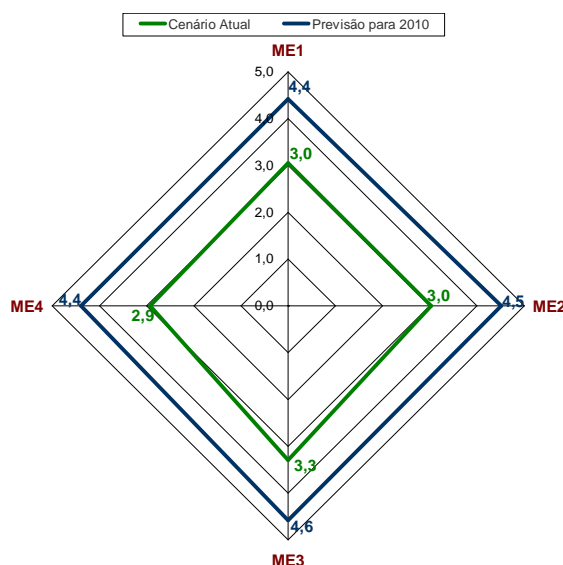


FIGURA 20 - Gráfico: Médias dos Processos do Domínio Monitorar e Avaliar do COBIT.

O QUADRO 23 apresenta um breve resumo sobre os processos que tiveram as maiores médias pelas instituições financeiras pesquisadas.

O QUADRO 24 apresenta a importância dos processos do COBIT classificados em ordem decrescente de médias para o cenário atual e previsão para 2010.



QUADRO 23 - Prioridade dos processos do COBIT pelos bancos pesquisados.

|                        |       | Prioridade | Processos   |
|------------------------|-------|------------|---|
| Planejar e Organizar   | Atual | Maior      | PO5 - Gerenciar o Investimento em TI<br>PO6 - Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais |
|                        |       | Menor      | PO8 - Gerenciar Qualidade   |
|                        | 2010  | Maior      | PO6 - Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais   |
| Adquirir e Implementar | Atual | Maior      | AI3 - Adquirir e Manter Infra-estrutura Tecnológica                                   |
|                        |       | Menor      | AI6 - Gerenciar Mudanças  |
|                        | 2010  | Maior      | AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças  |
| Entregar e Suportar    | Atual | Maior      | DS4 - Assegurar Serviço Contínuo  |
|                        |       |            | DS5 - Assegurar Segurança dos Sistemas  |
|                        |       |            | DS12 - Gerenciar o Ambiente Físico  |
|                        |       | Menor      | DS1 - Definir e Gerenciar Níveis de Serviço   |
|                        |       |            | DS7 - Educar e Treinar Usuários   |
|                        |       |            |   |
| Monitorar e Avaliar    | Atual | Maior      | DS4 - Assegurar Serviço Contínuo  |
|                        |       | Maior      | ME3 - Assegurar Aderência aos Regulamentos  |
|                        |       | Menor      | ME4 - Prover Governança de TI   |
|                        | 2010  | Maior      | ME3 - Assegurar Aderência aos Regulamentos  |
|                        |       |            |   |

QUADRO 24 - Importância dos processos do COBIT classificados por média.

| Cenário Atual      |   | Médias |
|--------------------|---|--------|
| AI3                | Adquirir e Manter Infra-estrutura Tecnológica | 3,5    |
| DS4                | Assegurar Serviço Contínuo                    | 3,4    |
| DS5                | Assegurar Segurança dos Sistemas              | 3,4    |
| DS12               | Gerenciar o Ambiente Físico                   | 3,4    |
| PO5                | Gerenciar o Investimento em TI                | 3,3    |
| PO6                | Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais       | 3,3    |
| ME3                | Assegurar Aderência aos Regulamentos          | 3,3    |
| AI6                | Gerenciar Mudanças                            | 3,1    |
| PO8                | Gerenciar Qualidade                           | 2,9    |
| ME4                | Prover Governança de TI                       | 2,9    |
| DS1                | Definir e Gerenciar Níveis de Serviço         | 2,8    |
| DS7                | Educar e Treinar Usuários                     | 2,8    |
| Previsão para 2010 |   |        |
| PO6                | Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais       | 4,6    |
| AI7                | Instalar e Homologar Soluções e Mudanças      | 4,6    |
| DS4                | Assegurar Serviço Contínuo                    | 4,6    |
| ME3                | Assegurar Aderência aos Regulamentos          | 4,6    |



### 3.7 Segmentação de Perfis

De acordo com Hair *et al.* (2005), a segmentação de perfis é uma estratégia baseada na identificação de grupos dentro da população, de acordo com critérios pré-estabelecidos.

Foram adotados 2 critérios para a identificação dos perfis.

- O primeiro critério está relacionado ao problema da pesquisa, representado pelas questões 11 e 12 do Grupo 1 de questões:
  - Problema da pesquisa - As Instituições Financeiras no Brasil estão adotando práticas de governança, incluindo governança de TI, notadamente o COBIT
    - 1) para atender requisitos legais?,
    - 2) para aumentar o valor ao negócio?,
    - 3) ou as duas alternativas anteriores?
  - Questões 11 e 12 do Grupo 1
    - 11) A instituição financeira atende aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais?
    - 12) A instituição financeira reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio?
    - 11 e 12) A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais, e reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio?
- O segundo critério está relacionado às práticas de governança, incluindo governança de TI:
  - Basiléia II
  - COBIT
  - *Sarbanes Oxley*
  - COSO

As três primeiras - Basiléia II, COBIT e *Sarbanes Oxley* - foram selecionadas com base na representatividade destas práticas na análise descritiva da pesquisa. O COSO foi selecionado por representar o principal meio de implementação da *Sarbanes Oxley*. Os ITGI (2003), Alles *et al.* (2006), D'Andrea (2004), *Sarbanes Oxley Act* (2002) destacam que a seção 404 da SOX faz referência à adoção do *framework* COSO pelas organizações.



### 3.7.1 Premissas para a criação dos perfis

**Uma breve recordação.** Para responder às questões, foi considerada a escala Likert de 5 pontos com as seguintes posições: 1=Inexistente, 2=Implantação Inicial, 3=Implantação Parcial, 4=Implantação Avançada, 5=Totalmente Implantado.

Para compor os perfis desta pesquisa, instituíram-se duas premissas: A primeira premissa considerou que a instituição enquadra-se ao perfil se suas respostas estiveram nas posições 3, 4 ou 5 nas questões relacionadas aos critérios. A segunda premissa considerou que a instituição não se enquadra ao perfil se suas respostas estiveram nas posições 1 ou 2 nas questões relacionadas aos critérios.

O QUADRO 25 apresenta as características e os critérios dos 3 perfis que foram criados.

QUADRO 25 - Características dos Perfis de acordo com os critérios.

| Características dos Perfis   |   |
|--|---|
| <b>PERFIL 1</b>  |   |
| INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS QUE ADOTAM PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TI PARA ATENDER A REQUISITOS LEGAIS.                               |   |
| Primeiro Critério  | Resposta 3, 4 ou 5 na questão 11, do Grupo 1<br>11) A instituição financeira atende aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais?  |
| Segundo Critério   | Resposta 3, 4 ou 5, em pelo menos 3 dos itens abaixo relacionados, do Grupo 2<br>2) Basiléia II<br>5) COBIT<br>6) COSO<br>11) <i>Sarbanes Oxley</i>   |
| Enquadram-se, neste perfil, as instituições financeiras que estão de acordo com os dois critérios acima estabelecidos            |   |
| <b>PERFIL 2</b>  |   |
| INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS QUE ADOTAM PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TI PARA AUMENTAR O VALOR AO NEGÓCIO.                               |   |
| Primeiro Critério  | Resposta 3, 4 ou 5 na questão 12, do Grupo 1<br>12) A instituição financeira reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio?  |
| Segundo Critério   | Resposta 3, 4 ou 5, em pelo menos 3 dos itens abaixo relacionados, do Grupo 2<br>2) Basiléia II<br>5) COBIT<br>6) COSO<br>11) <i>Sarbanes Oxley</i>   |
| Enquadram-se, neste perfil, as instituições financeiras que estão de acordo com os dois critérios acima estabelecidos            |   |
| <b>PERFIL 3</b>  |   |
| INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS QUE ADOTAM PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE TI PARA ATENDER A REQUISITOS LEGAIS E AUMENTAR O VALOR AO NEGÓCIO. |   |
| Primeiro Critério  | Resposta 3, 4 ou 5 nas questões 11 e 12, do Grupo 1<br>11) A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais?<br>12) A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio? |
| Segundo Critério   | Resposta 3, 4 ou 5, em pelo menos 3 dos itens abaixo relacionados, do Grupo 2<br>2) Basiléia II<br>5) COBIT<br>6) COSO<br>11) <i>Sarbanes Oxley</i>   |
| Enquadram-se, neste perfil, as instituições financeiras que estão de acordo com os dois critérios acima estabelecidos            |   |



### 3.7.2 Características dos perfis

A seguir, apresentam-se as características dos três perfis tanto para o cenário atual quanto à previsão para 2010.

#### 3.7.2.1 Perfil das instituições financeiras que adotam práticas de governança de TI para atender requisitos legais.

Com base nas informações da TABELA 20, verifica-se que:

- No Cenário Atual, há 34,5% (20) de instituições financeiras que se enquadram neste perfil, e há 65,5% (38) que não se enquadram.
- A previsão para 2010 é que haja elevação para 74,1% (43) no índice de instituições financeiras que se enquadram neste perfil, e haja diminuição para 25,9% (15) que não se enquadram.

TABELA 20 - Perfil das instituições que adotam práticas de governança de TI para atender a requisitos legais.

| A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais ? |                 |       |         |       |        |            |       |             |
|--|-----------------|-------|---------|-------|--------|------------|-------|-------------|
|  |                 |       | Porte   |       |        |            | Total | Total Geral |
|  |                 |       | Pequeno | Médio | Grande | Pequeno M. |       |             |
| Cenário Atual  | Enquadra-se     | Resp. | 1       | 8     | 11     |            | 20    | 58          |
|  |                 | %     | 1,7%    | 13,8% | 19,0%  |            | 34,5% |             |
|  | Não Se Enquadra | Resp. | 17      | 12    | 6      | 3          | 38    |             |
|  |                 | %     | 29,3%   | 20,7% | 10,3%  | 5,2%       | 65,5% |             |
| Previsão para 2010   | Enquadra-se     | Resp. | 11      | 14    | 16     | 2          | 43    | 58          |
|  |                 | %     | 19,0%   | 24,1% | 27,6%  | 3,4%       | 74,1% |             |
|  | Não Se Enquadra | Resp. | 7       | 6     | 1      | 1          | 15    |             |
|  |                 | %     | 12,1%   | 10,3% | 1,7%   | 1,7%       | 25,9% |             |

#### 3.7.2.2 Perfil das instituições financeiras que adotam práticas de governança de TI para aumentar o valor ao negócio.

Com base nas informações da TABELA 21, verifica-se que:

- No Cenário Atual, há 31,0% (18) de instituições financeiras que se enquadram neste perfil, e há 69,0% (40) que não se enquadram.
- A previsão para 2010 é que haja elevação para 74,1% (43) no índice de instituições financeiras que se enquadram neste perfil, e haja diminuição para 25,9% (15) que não se enquadram.



TABELA 21 - Perfil das instituições que adotam práticas de governança de TI para aumentar o valor ao negócio.

| A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio? |                 |       |         |       |        |            |             |
|---|-----------------|-------|---------|-------|--------|------------|-------------|
|   |                 | Porte |         |       |        | Total      | Total Geral |
|   |                 |       | Pequeno | Médio | Grande | Pequeno M. |             |
| Cenário Atual   | Enquadra-se     | Resp. | 1       | 8     | 9      | 18         | 58          |
|   |                 | %     | 1,7%    | 13,8% | 15,5%  | 31,0%      |             |
|   | Não Se Enquadra | Resp. | 17      | 12    | 8      | 3          |             |
|   |                 | %     | 29,3%   | 20,7% | 13,8%  | 5,2%       |             |
| Previsão para 2010  | Enquadra-se     | Resp. | 11      | 14    | 16     | 2          | 58          |
|   |                 | %     | 19,0%   | 24,1% | 27,6%  | 3,4%       |             |
|   | Não Se Enquadra | Resp. | 7       | 6     | 1      | 1          |             |
|   |                 | %     | 12,1%   | 10,3% | 1,7%   | 1,7%       |             |

### 3.7.2.3 Perfil das instituições financeiras que adotam práticas de governança de TI para atender a requisitos legais e aumentar o valor ao negócio.

Com base nas informações da TABELA 22, verifica-se que:

- No Cenário Atual, há 31,0% (18) de instituições financeiras que se enquadram neste perfil, e há 69,0% (40) que não se enquadram.
- A previsão para 2010 é que haja elevação para 74,1% (43) no índice de instituições financeiras que se enquadram neste perfil, e haja diminuição para 25,9% (15) que não se enquadram.

TABELA 22 - Perfil das instituições que adotam práticas de governança de TI para atender a requisitos legais e aumentar o valor ao negócio.

| A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender às regulamentações e reconhece que aumenta o valor ao negócio? |                 |       |         |       |        |            |             |
|--|-----------------|-------|---------|-------|--------|------------|-------------|
|  |                 | Porte |         |       |        | Total      | Total Geral |
|  |                 |       | Pequeno | Médio | Grande | Pequeno M. |             |
| Cenário Atual  | Enquadra-se     | Resp. | 1       | 8     | 9      | 18         | 58          |
|  |                 | %     | 1,7%    | 13,8% | 15,5%  | 31,0%      |             |
|  | Não Se Enquadra | Resp. | 17      | 12    | 8      | 3          |             |
|  |                 | %     | 29,3%   | 20,7% | 13,8%  | 5,2%       |             |
| Previsão para 2010   | Enquadra-se     | Resp. | 11      | 14    | 16     | 2          | 58          |
|  |                 | %     | 19,0%   | 24,1% | 27,6%  | 3,4%       |             |
|  | Não Se Enquadra | Resp. | 7       | 6     | 1      | 1          |             |
|  |                 | %     | 12,1%   | 10,3% | 1,7%   | 1,7%       |             |

## 3.8 Análise de Cluster

A análise de *cluster* fornece aos pesquisadores um método empírico e objetivo para realizar uma das tarefas mais manuais para os seres humanos – classificação (Hair *et al.*, 2005).

Análise de *cluster* é uma das técnicas de *Data Mining* que se refere à obtenção da informação acionável, válida e, previamente, desconhecida de grandes bancos de dados e a sua aplicação em modelos de negócios (Hair *et al.*, 2005).



O sistema utilizado, na presente pesquisa, para a criação dos *clusters*, foi o *software* SPSS. O SPSS possui três métodos de criação de *clusters*: o *Hierarchical Cluster Analysis*, o *K-Means* e o *TwoStep Cluster*. O primeiro é um método hierárquico e os outros não o são.

O método de análise *TwoStep Cluster* é um procedimento avançado de análise exploratória, que identifica agrupamentos naturais dentro de um banco de dados. O *TwoStep Cluster* foi o método eleito para esta pesquisa por utilizar ambos os métodos (o hierárquico e o não-hierárquico).

A análise de agrupamento é o nome para um grupo de técnicas multivariadas cuja finalidade primária é agregar objetos com base nas características que eles possuem (Hair *et al.*, 2005).

Para a presente pesquisa, o *TwoStep Cluster* calculou a quantidade de *clusters* para os 3 grupos de questões:

- Grupo 1 de questões: contempla temas gerais sobre governança corporativa e governança de TI;
- Grupo 2 de questões: contempla as principais práticas de governança corporativa e governança de TI: *Balanced ScoreCard*, *Basiléia II*, *CMM*, *CMMI*, *COBIT*, *COSO*, *NBR ISO-IEC 17799* e *NBR ISO-IEC 27001*, *ITIL*, *PMBOK* e *Sarbanes Oxley*;
- Grupo 3 de questões: contempla os 34 processos do *COBIT*.

Para cada grupo de questões, o *TwoStep Cluster* encontrou 4 *clusters*: 2 referentes ao cenário atual, e 2 referentes à previsão para 2010, totalizando 12 *clusters*.

Os gráficos, que foram gerados pelo *TwoStep Cluster*, seguem o método de Bonferroni que, segundo Hair *et al.* 2005, assegura que, quando se utilizam múltiplas comparações, o *p.value* (nível crítico de confiança adotado) de 0,05 é utilizado em todas as comparações.

Os *clusters* estão identificados, no QUADRO 26, com base nas variáveis de maior importância, a saber, as primeiras três linhas do gráfico dos *clusters*.

Os 12 *clusters* serão analisados a seguir de acordo com o QUADRO 26, que correlaciona os *clusters* identificados ao Cenário Atual e Previsão para 2010 com o Grupo de Questões.



QUADRO 26 - Resumo dos *Clusters*.

| Resumo dos <i>Clusters</i>  |                    |                   |  |
|---|--------------------|-------------------|--|
| Grupos  |                    |                   | Caracterização dos <i>Clusters</i>   |
| Grupo 1<br>Governança Corporativa<br>e Governança de TI                       | Cenário Atual      | <i>Cluster 1</i>  | Bancos que atribuem maior prioridade à informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta, a reconhecer que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio, e a ter, na instituição, uma área responsável para a Gestão de Riscos. |
|   |                    | <i>Cluster 2</i>  | Bancos que atribuem menor prioridade à informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta, à implantação de um Plano de Continuidade de Negócios, e à implantação de uma Cultura de Controles Internos.  |
|   | Previsão para 2010 | <i>Cluster 3</i>  | Bancos que atribuem maior prioridade a ter, na instituição, uma área responsável para a Gestão de Riscos, à implantação de uma Cultura de Controles Internos, e à implantação de um Plano de Continuidade de Negócios.   |
|   |                    | <i>Cluster 4</i>  | Bancos que atribuem menor prioridade à implantação de uma Cultura de <i>Compliance</i> , a avaliar a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias e, à implantação de uma Cultura de Controles Internos.   |
| Grupo 2<br>Práticas Gerais de<br>Governança Corporativa<br>e Governança de TI | Cenário Atual      | <i>Cluster 5</i>  | Bancos com menor aderência às práticas: CMMI, PMBOK e CMM.   |
|   |                    | <i>Cluster 6</i>  | Bancos com maior aderência às práticas: BSC, NBR ISO/IEC 27001 e PMBOK.  |
|   | Previsão para 2010 | <i>Cluster 7</i>  | Bancos com maior aderência às práticas: COBIT, NBR ISO/IEC 27001, NBR ISO/IEC 17799 e Basiléia II.   |
|   |                    | <i>Cluster 8</i>  | Bancos com menor aderência às práticas: NBR ISO/IEC 27001, COBIT e COSO.   |
| Grupo 3<br>Processos do COBIT   | Cenário Atual      | <i>Cluster 9</i>  | Bancos com maior aderência aos processos: AI1- Identificar Soluções Automatizadas, AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças, e DS13 - Gerenciar Operações.   |
|   |                    | <i>Cluster 10</i> | Bancos com menor aderência aos processos: AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças, PO3 - Determinar a Direção Tecnológica, e DS10 - Gerenciar Problemas.  |
|   | Previsão para 2010 | <i>Cluster 11</i> | Bancos com maior aderência aos processos: DS7 - Educar e Treinar Usuários, DS12 - Gerenciar o Ambiente Físico, e ME2 - Monitorar e Avaliar Controle Interno.   |
|   |                    | <i>Cluster 12</i> | Bancos com menor aderência aos processos: DS7 - Educar e Treinar Usuários, DS6 - Identificar e Alocar Custos, e PO9 - Avaliar e Gerenciar Riscos em TI.  |

### 3.8.1 Análise de *Cluster* do Grupo 1 de Questões

O Grupo 1 de questões é composto por 12 questões gerais sobre governança corporativa e governança de TI.

#### 3.8.1.1 *Cenário Atual*

No *cluster 1*, destacam-se as maiores médias entre as respostas nas quais há predominância dos bancos que atribuem maior prioridade à informação regular à



diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta, a reconhecer que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio, e a ter, na instituição, uma área responsável para a Gestão de Riscos.

Acompanhando os dados da TABELA 23, esse *cluster* corresponde a 46,6% (27) do total de bancos, sendo que 20,7% (12) são bancos de pequeno porte, 10,3% (6) de médio porte, 15,5% (9) de grande porte.

No *cluster* 1, observa-se, na FIGURA 21, a variável de maior importância: **Existe informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta**, a variável de menor importância: **Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros**.

No *cluster* 2, foram encontradas as menores médias entre as respostas nas quais há predominância dos bancos que atribuem menor prioridade à informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta, à implantação de um Plano de Continuidade de Negócios, e à implantação de uma Cultura de Controles Internos. Acompanhando os dados da TABELA 23, esse *cluster* corresponde a 53,4% (31) do total de bancos, sendo que 10,3% (6) são bancos de pequeno porte, 24,1% (14) de médio porte, 13,8% (8) de grande porte, 5,2% (3) de pequeno M. porte.

No *cluster* 2, observa-se, na FIGURA 22, a variável de maior importância: **Existe informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta**, a variável de menor importância: **Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros**.



A TABELA 23 demonstra a distribuição dos *clusters*.

TABELA 23 - Resumo dos *Clusters* por Porte do Banco.

| RESUMO DOS CLUSTERS         |                    |                     |  |         |       |        |        |               |       |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|--|---------|-------|--------|--------|---------------|-------|
| Caracterização dos Clusters |                    |                     |  | Porte   |       |        |        | Total Cluster | Total |
|                             |                    |                     |  | Pequeno | Médio | Grande | Peq. M |               |       |
| Grupo 1                     | Cenário Atual      | Cluster 1           | Bancos que atribuem maior prioridade à informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta, a reconhecer que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar valor ao negócio, e a ter na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos. | Resp.   | 12    | 6      | 9      | 27            | 58    |
|                             |                    |                     |  | %       | 20,7% | 10,3%  | 15,5%  | 46,6%         |       |
|                             |                    | Cluster 2           | Bancos que atribuem menor prioridade à informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta, à implantação de um Plano de Continuidade de Negócios, e à implantação de uma Cultura de Controles Internos.  | Resp.   | 6     | 14     | 8      | 3             |       |
|                             |                    |                     |  | %       | 10,3% | 24,1%  | 13,8%  | 5,2%          |       |
|                             | Previsão para 2010 | Cluster 3           | Bancos que atribuem maior prioridade a ter na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos, à implantação de uma Cultura de Controles Internos, e à implantação de um Plano de Continuidade de Negócios.   | Resp.   | 16    | 14     | 11     | 41            | 58    |
|                             |                    |                     |  | %       | 27,6% | 24,1%  | 19,0%  | 70,7%         |       |
|                             |                    | Cluster 4           | Bancos que atribuem menor prioridade à implantação de uma Cultura de Compliance, a avaliar a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias, e à implantação de uma Cultura de Controles Internos.   | Resp.   | 2     | 6      | 6      | 3             |       |
|                             |                    |                     |  | %       | 3,4%  | 10,3%  | 10,3%  | 5,2%          |       |
| Grupo 2                     | Cenário Atual      | Cluster 5           | Bancos com menor aderência às práticas: CMMI, PMBOK e CMM.   | Resp.   | 16    | 17     | 2      | 3             | 58    |
|                             |                    |                     |  | %       | 27,6% | 29,3%  | 3,4%   | 5,2%          |       |
|                             |                    | Cluster 6           | Bancos com maior aderência às práticas: BSC, NBR ISO/IEC 27001 e PMBOK.  | Resp.   | 2     | 3      | 15     | 20            |       |
|                             |                    |                     |  | %       | 3,4%  | 5,2%   | 25,9%  | 34,5%         |       |
|                             | Previsão para 2010 | Cluster 7           | Bancos com maior aderência às práticas: COBIT, NBR ISO/IEC 27001, NBR ISO/IEC 17799 e Basiléia II.   | Resp.   | 15    | 16     |        | 31            | 58    |
|                             |                    |                     |  | %       | 25,9% | 27,6%  |        | 53,4%         |       |
|                             |                    | Cluster 8           | Bancos com menor aderência às práticas: NBR ISO/IEC 27001, COBIT e COSO.   | Resp.   | 18    | 5      | 1      | 3             |       |
|                             |                    |                     |  | %       | 31,0% | 8,6%   | 1,7%   | 5,2%          |       |
| Grupo 3                     | Cenário Atual      | Cluster 9           | Bancos com maior aderência aos processos: AI1- Identificar Soluções Automatizadas, AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças, e DS13 - Gerenciar Operações.   | Resp.   | 4     | 8      | 9      | 21            | 41    |
|                             |                    |                     |  | %       | 9,8%  | 19,5%  | 22,0%  | 51,2%         |       |
|                             |                    | Cluster 10          | Bancos com menor aderência aos processos: AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças, PO3 - Determinar a Direção Tecnológica, e DS10 - Gerenciar Problemas.  | Resp.   | 5     | 8      | 7      | 20            |       |
|                             |                    |                     |  | %       | 12,2% | 19,5%  | 17,1%  | 48,8%         |       |
|                             |                    | (*) Casos Excluídos |  | Resp.   |       |        |        | 17            |       |
|                             |                    |                     |  | %       |       |        |        | 29,3%         |       |
|                             | Previsão para 2010 | Cluster 11          | Bancos com maior aderência aos processos: DS7 - Educar e Treinar Usuários, DS12 - Gerenciar o Ambiente Físico, e ME2 - Monitorar e Avaliar Controle Interno.   | Resp.   | 5     | 10     | 7      | 22            | 41    |
|                             |                    |                     |  | %       | 12,2% | 24,4%  | 17,1%  | 53,7%         |       |
|                             |                    | Cluster 12          | Bancos com menor aderência aos processos: DS7 - Educar e Treinar Usuários, DS6 - Identificar e Alocar Custos, e PO9 - Avaliar e Gerenciar Riscos em TI.  | Resp.   | 4     | 6      | 9      | 19            |       |
|                             |                    |                     |  | %       | 9,8%  | 14,6%  | 22,0%  | 46,3%         |       |
|                             |                    | (*) Casos Excluídos |  | Resp.   |       |        |        | 17            |       |
|                             |                    |                     |  | %       |       |        |        | 29,3%         |       |

■ Nenhum dos 3 bancos de Pequeno M. porte respondeu as questões do Grupo 3, referentes aos processos do COBIT.

■ 17 bancos não responderam as questões sobre processos do COBIT, o que, totalizaria 58 bancos.

■ Cálculos efetuados considerando as 41 instituições que responderam as questões sobre os processos do COBIT.



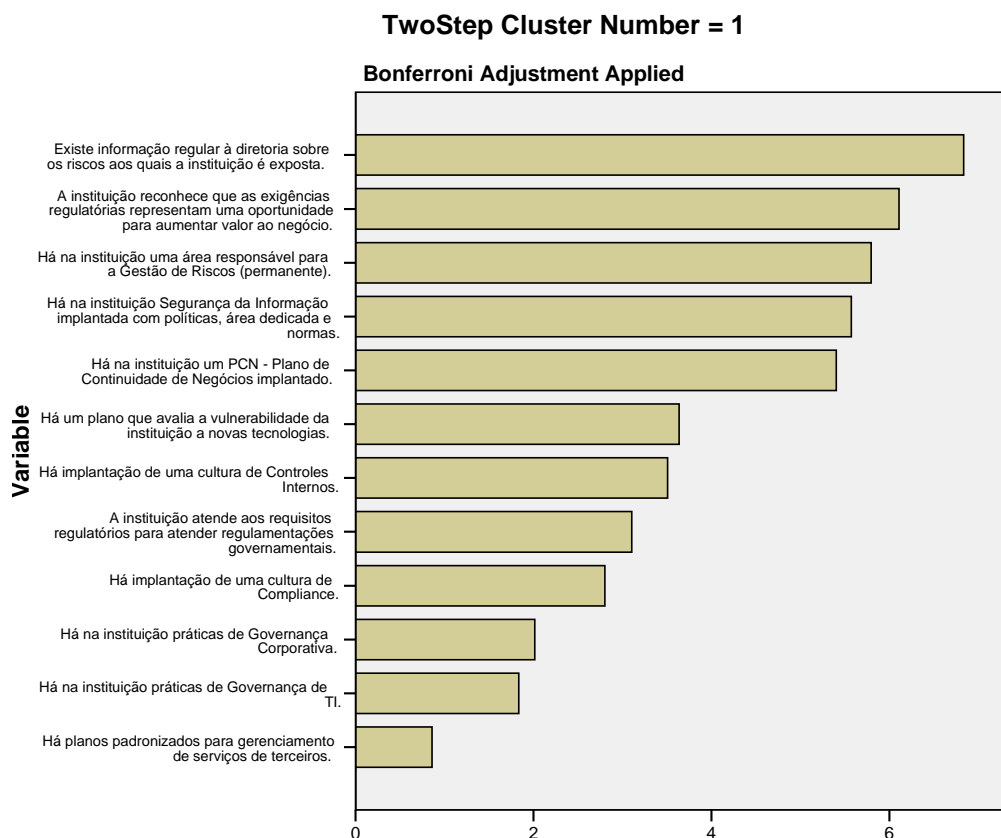


FIGURA 21 - Gráfico: Importância das Variáveis do Grupo 1 de Questões - Cenário Atual - *Cluster 1*.

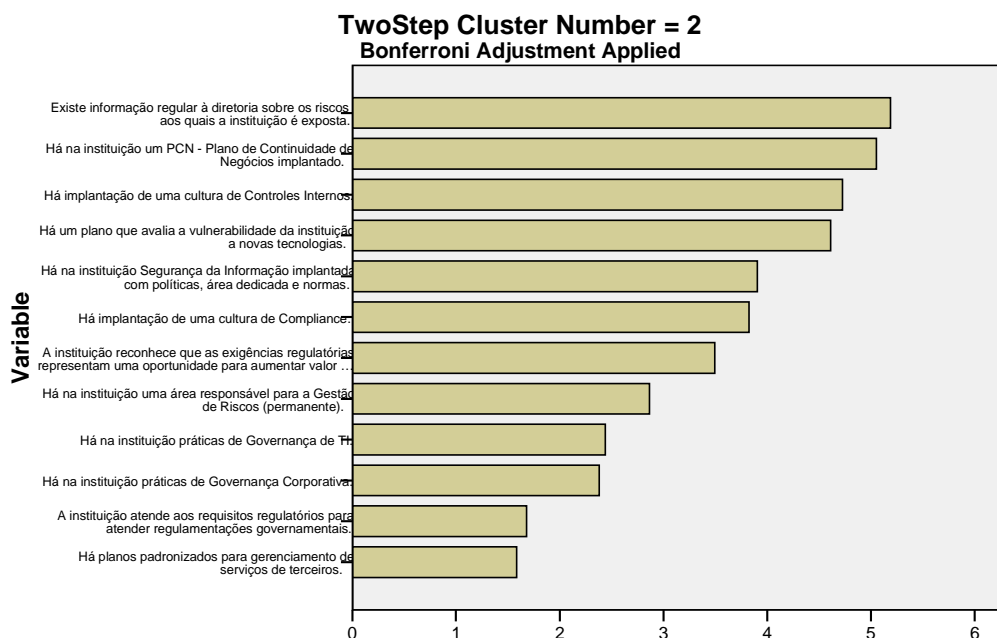


FIGURA 22 - Gráfico: Importância das Variáveis do Grupo 1 de Questões - Cenário Atual - *Cluster 2*.

### 3.8.1.2 Previsão para 2010

No *cluster 3*, destacam-se as maiores médias entre as respostas nas quais há predominância dos bancos que atribuem maior prioridade a ter na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos, à implantação de uma Cultura de



Controles Internos, e à implantação de um Plano de Continuidade de Negócios. Acompanhando os dados da TABELA 23, esse *cluster* corresponde a 70,7% (41) do total de bancos, sendo que 27,6% (16) são bancos de pequeno porte, 24,1% (14) de médio porte, 19,0% (11) de grande porte.

No *cluster* 3, observa-se, na FIGURA 23, a variável de maior importância: **Há, na instituição, uma área responsável para a Gestão de Riscos**, a variável de menor importância: **Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros**.

No *cluster* 4, foram encontradas as menores médias entre as respostas nas quais há predominância dos bancos que atribuem menor prioridade à implantação de uma Cultura de *Compliance*, a avaliar a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias, e à implantação de uma Cultura de Controles Internos. Acompanhando os dados da TABELA 23, esse *cluster* corresponde a 29,3% (17) do total de bancos, sendo que 3,4% (2) são bancos de pequeno porte, 10,3% (6) de médio porte, 10,3% (6) de grande porte, 5,2% (3) de pequeno M. porte.

No *cluster* 4, observa-se, na FIGURA 24, a variável de maior importância: **Há implantação de uma cultura de *Compliance***, a variável de menor importância: **Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros**.

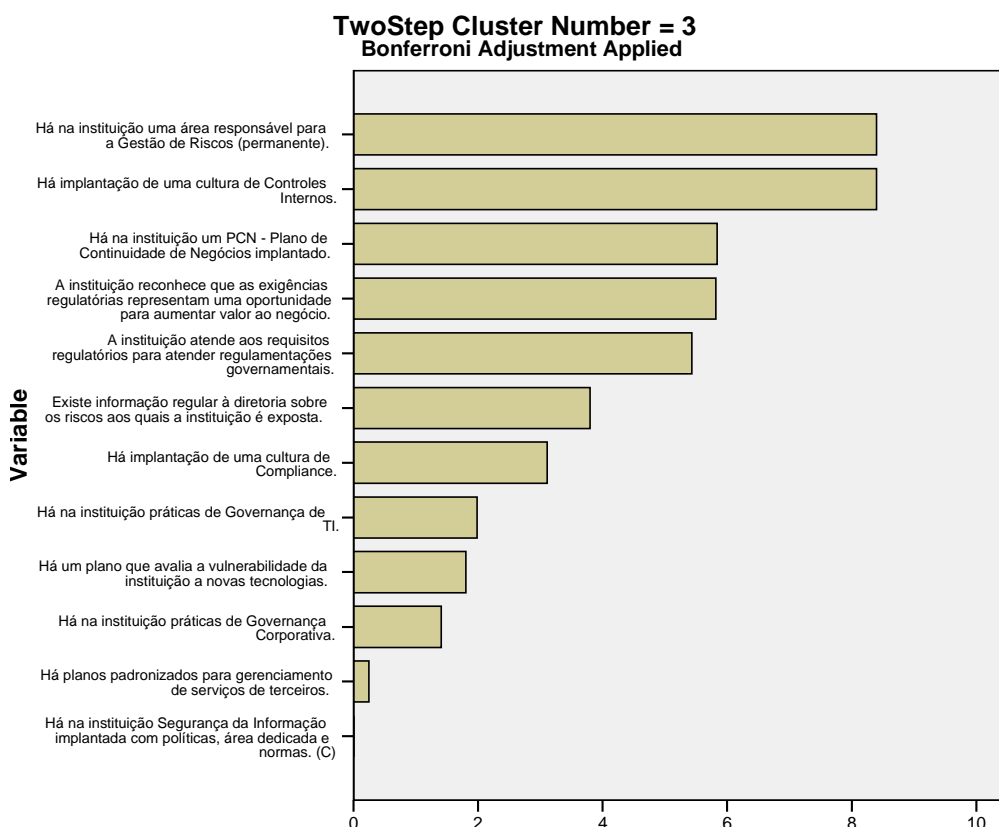


FIGURA 23-Gráfico:Importância das Variáveis do Grupo 1 de Questões-Previsão para 2010-Cluster 3.



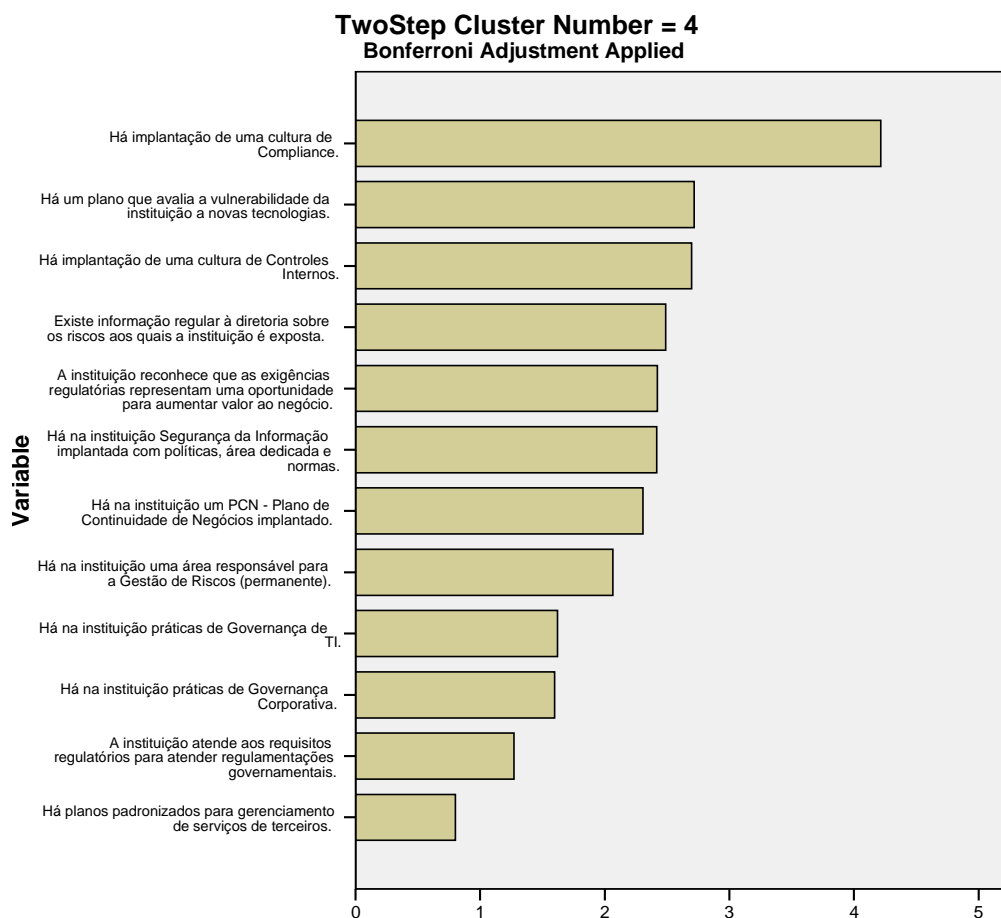


FIGURA 24-Gráfico:Importância das Variáveis do Grupo 1 de Questões-Previsão para 2010-Cluster 4.

### 3.8.2 Análise de Cluster do Grupo 2 de Questões

O grupo 2 de questões é composto por 11 práticas gerais de governança corporativa e governança de TI.

#### 3.8.2.1 Cenário Atual

No *cluster* 5, foram encontradas as menores médias entre as respostas nas quais há predominância dos bancos com menor aderência às práticas: CMMI, PMBOK e CMM. Acompanhando os dados da TABELA 23, esse *cluster* corresponde a 65,5% (38) do total de bancos, sendo que 27,6% (16) são bancos de pequeno porte, 29,3% (17) de médio porte, 3,4% (2) são bancos de grande porte, 5,2% (3) são de pequeno M. porte.

No *cluster* 5, observa-se, na FIGURA 25, a variável de maior importância: **CMMI**, a variável de menor importância: **Basiléia II**.

No *cluster* 6, destacam-se as maiores médias entre as respostas nas quais há predominância dos bancos com maior aderência às práticas: *Balanced ScoreCard*, NBR ISO/IEC 27001 e PMBOK. Acompanhando os dados da TABELA 23, esse



*cluster* corresponde a 34,5% (20) do total de bancos, sendo que 3,4% (2) são bancos de pequeno porte, 5,2% (3) de médio porte, 25,9% (15) de grande porte.

No *cluster* 6, observa-se, na FIGURA 26, a variável de maior importância: **Balanced ScoreCard**, variável de menor importância: **Basiléia II**.

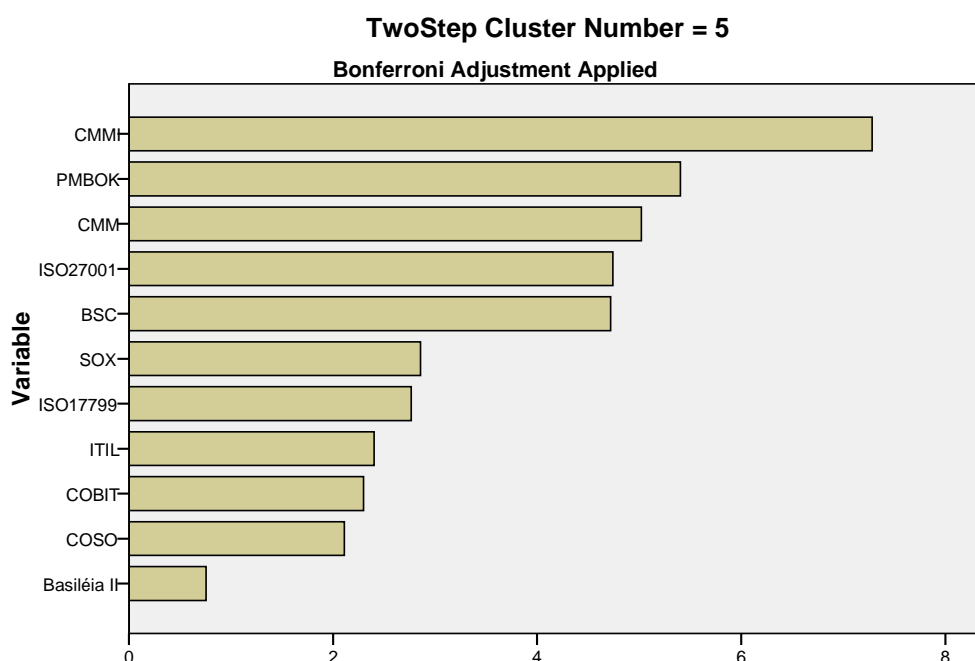


FIGURA 25 - Gráfico: Importância das Variáveis do Grupo 2 de Questões - Cenário Atual - *Cluster* 5.

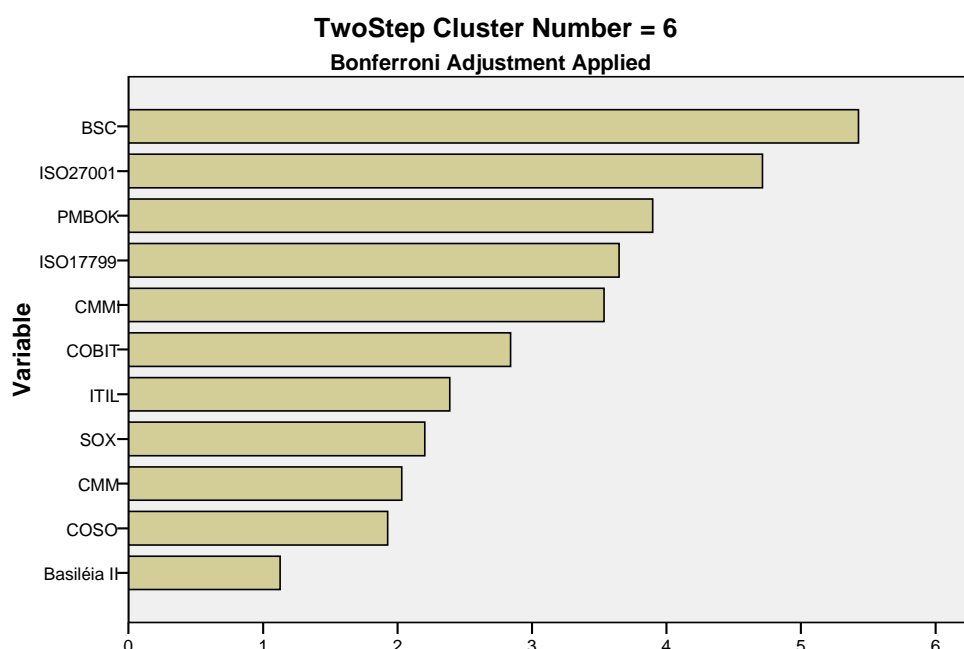


FIGURA 26 - Gráfico: Importância das Variáveis do Grupo 2 de Questões - Cenário Atual - *Cluster* 6.

### 3.8.2.2 Previsão para 2010

No *cluster* 7, destacam-se as maiores médias entre as respostas nas quais há predominância dos bancos com maior aderência às práticas: COBIT, NBR ISO/IEC



27001, NBR ISO/IEC 17799 e Basiléia II. Acompanhando os dados da TABELA 23, esse *cluster* corresponde a 53,4% (31) do total de bancos, sendo que 25,9% (15) são bancos de médio porte, 27,6% (16) de grande porte. Não há nenhum banco de pequeno porte, nem de pequeno M. porte.

No *cluster* 7, observa-se, na FIGURA 27, a variável de maior importância: **COBIT**, a variável de menor importância: **Sarbanes Oxley**.

No *cluster* 8, encontraram-se as menores médias entre as respostas nas quais há predominância dos bancos com menor aderência às práticas: NBR ISO/IEC 27001, COBIT e COSO. Acompanhando os dados da TABELA 23, esse *cluster* corresponde a 46,6% (27) do total de bancos, sendo que 31,0% (18) são bancos de pequeno porte, 8,6% (5) de médio porte, 1,7% (1) de grande porte, 5,2% (3) são bancos de pequeno M. porte.

No *cluster* 8, observa-se, na FIGURA 28, a variável de maior importância: **NBR ISO/IEC 27001**, a variável de menor importância: **Sarbanes Oxley**.

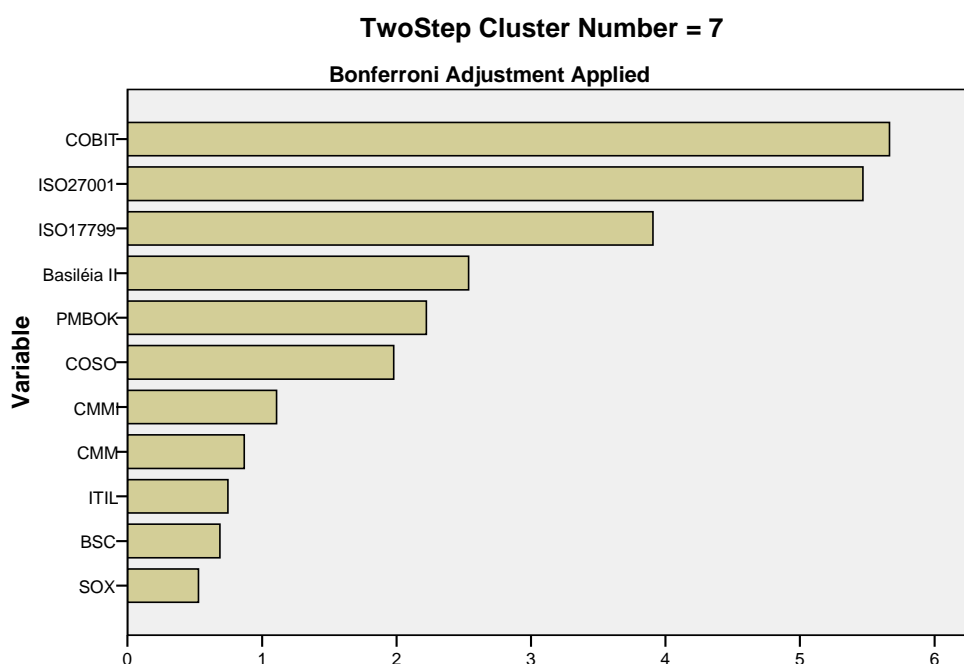


FIGURA 27-Gráfico:Importância das Variáveis do Grupo 2 de Questões-Previsão para 2010-Cluster 7.



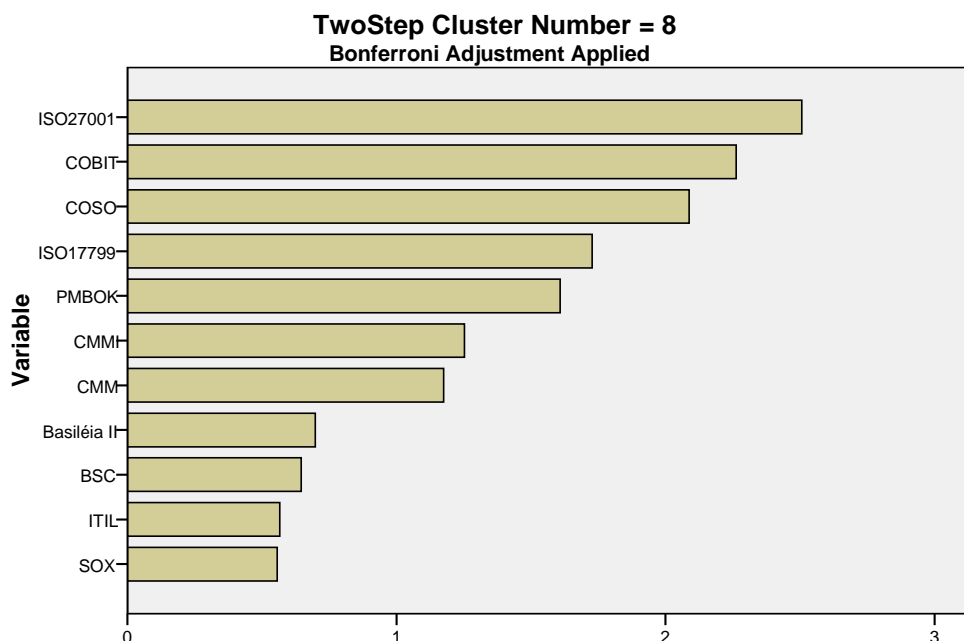


FIGURA 28-Gráfico:Importância das Variáveis do Grupo 2 de Questões-Previsão para 2010-Cluster 8.

### 3.8.3 Análise de Cluster do Grupo 3 de Questões

O grupo 3 de questões é composto pelos 34 processos do COBIT. Não responderam a esse grupo de questões 29,3% (17) do total de bancos, pois não utilizam essa prática. Considerar-se-á, para o grupo 3 de questões, a população de 41 instituições financeiras que utilizam o *framework* COBIT.

#### 3.8.3.1 Cenário Atual

No *cluster* 9, destacam-se as maiores médias entre as respostas nas quais há predominância dos bancos com maior aderência aos processos: AI1 - Identificar Soluções Automatizadas, AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças, DS13 - Gerenciar Operações. Acompanhando os dados da TABELA 23, esse *cluster* corresponde a 51,2% (21) do total de bancos que utilizam o *framework* COBIT, sendo que 9,8% (4) são bancos de pequeno porte, 19,5% (8) de médio porte, 22,0% (9) de grande porte.

No *cluster* 9, observa-se, na FIGURA 29, a variável de maior importância: **AI1 - Identificar Soluções Automatizadas**, a variável de menor importância: **PO10 - Gerenciar Projetos**.

No *cluster* 10, encontram-se as menores médias entre as respostas nas quais há predominância dos bancos com menor aderência aos processos: AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças, PO3 - Determinar a Direção



Tecnológica, e DS10 - Gerenciar Problemas. Acompanhando os dados da TABELA 23, esse *cluster* corresponde a 48,8% (20) do total de bancos que utilizam o *framework* COBIT, sendo que 12,2% (5) são bancos de pequeno porte, 19,5% (8) de médio porte, 17,1% (7) são bancos de grande porte.

No *cluster 10*, observa-se, na FIGURA 30, a variável de maior importância: **AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças**, a variável de menor importância: **PO10 - Gerenciar Projetos**.

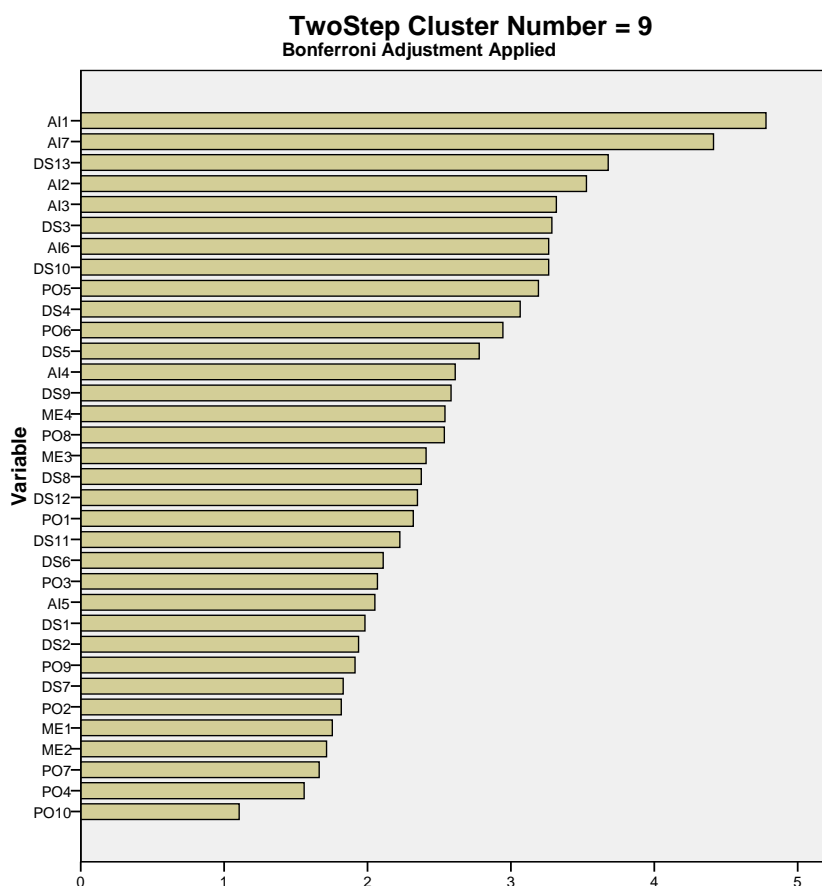


FIGURA 29 - Gráfico: Importância das Variáveis do Grupo 3 de Questões - Cenário Atual - *Cluster 9*.



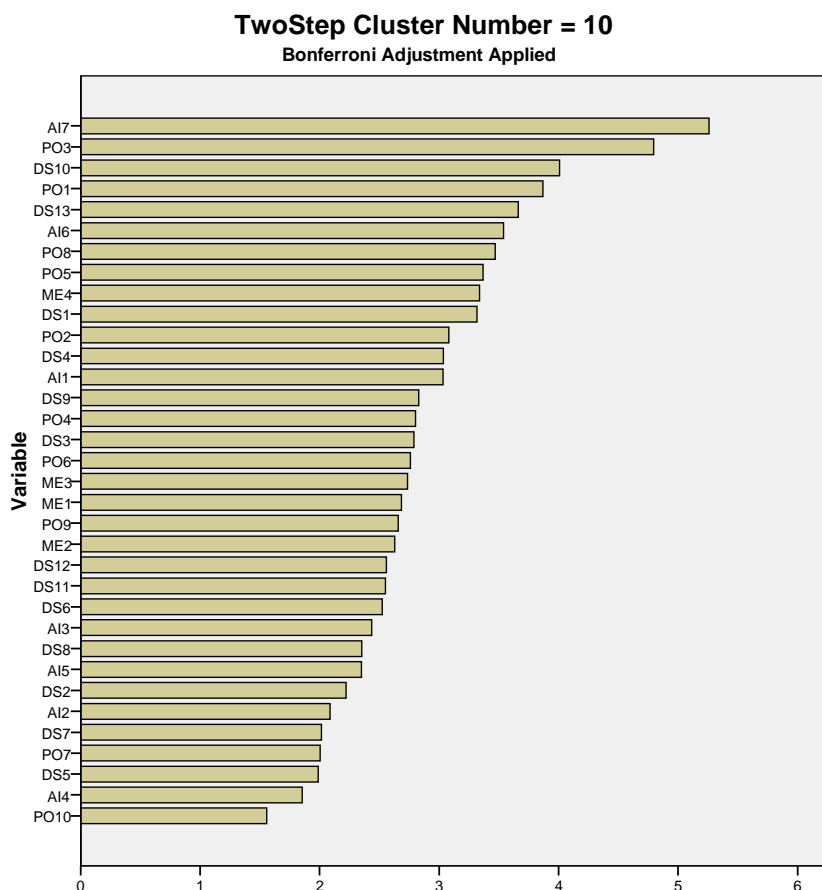


FIGURA 30 - Gráfico: Importância das Variáveis do Grupo 3 de Questões - Cenário Atual - *Cluster* 10.

### 3.8.3.2 Previsão para 2010

No *cluster* 11, destacam-se as maiores médias entre as respostas nas quais há predominância dos bancos com maior aderência aos processos: DS7 - Educar e Treinar Usuários, DS12 - Gerenciar o Ambiente Físico, e ME2 - Monitorar e Avaliar Controle Interno. Acompanhando os dados da TABELA 23, esse *cluster* corresponde a 53,7% (22) do total de bancos que utilizam o *framework* COBIT, sendo que 12,2% (5) são bancos de pequeno porte, 24,4% (10) de médio porte, 17,1% (7) de grande porte.

No *cluster* 11, observa-se, na FIGURA 31, a variável de maior importância: **DS7 - Educar e Treinar Usuários**, a variável de menor importância: **DS1 - Definir e Gerenciar Níveis de Serviço**.

No *cluster* 12, encontram-se as menores médias entre as respostas nas quais há predominância dos bancos com menor aderência aos processos: DS7 - Educar e Treinar Usuários, DS6 - Identificar e Alocar Custos, e PO9 - Avaliar e Gerenciar Riscos em TI. Acompanhando os dados da TABELA 23, esse *cluster* corresponde a 46,3% (19) do total de bancos que utilizam o *framework* COBIT, sendo



que 9,8% (4) são bancos de pequeno porte, 14,6% (6) de médio porte, 22,0% (9) são bancos de grande porte.

No *cluster* 12, observa-se, na FIGURA 32, a variável de maior importância: **DS7 - Educar e Treinar Usuários**, a variável de menor importância: **ME3 - Assegurar Aderência aos Regulamentos**.

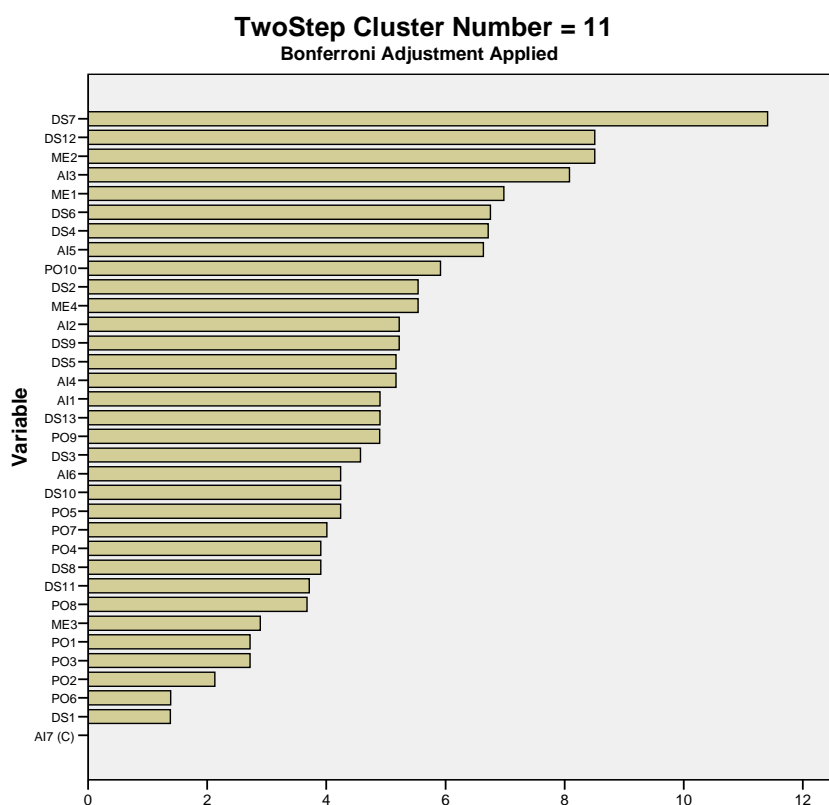


FIGURA 31-Gráfico Importância das Variáveis do Grupo 3 de Questões-Previsão 2010-Cluster 11.



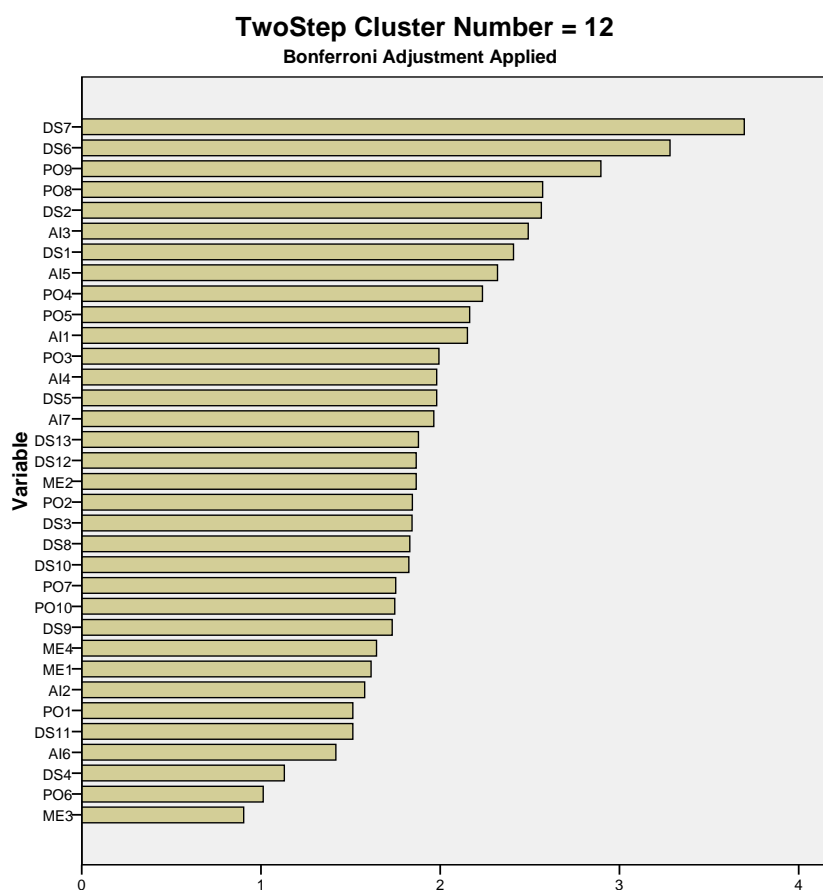


FIGURA 32-Gráfico:Importância das Variáveis do Grupo 3 de Questões-Previsão 2010-Cluster 12.

### 3.8.4 Resumo da Análise de Cluster

Nas questões relacionadas à governança corporativa e governança de TI, os *Clusters* 1 e 2 identificaram que, no **cenário atual**, informar, regularmente, a diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta é o mais importante, e ter planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros é o menos importante.

O *Cluster* 3 identificou que, na **previsão para 2010**, ter uma área responsável para a Gestão de Riscos é o mais importante e para o *Cluster* 4 ter uma Cultura de *Compliance* implantada é o mais importante. Os *Clusters* 3 e 4 identificaram que ter planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros é o menos importante.

Nas questões relacionadas às práticas gerais de governança corporativa e governança de TI, o *Cluster* 5 identificou que, no **cenário atual**, CMMI é a prática menos importante e para o *Cluster* 6 a menos importante é o *Balanced ScoreCard*.



Os *Clusters* 5 e 6 identificaram o Basiléia II como a prática mais importante. Observa-se que são *clusters* de médias baixas.

Na **previsão para 2010**, o *Cluster* 7 identificou que o COBIT é a prática mais importante, e para o *Cluster* 8 a mais importante é a NBR ISO/IEC 27001. Os *Clusters* 7 e 8 identificaram a *Sarbanes Oxley* como a menos importante.

Nas questões relacionadas aos processos do COBIT, o *Cluster* 9 identificou que, no **cenário atual**, o processo AI1 - Identificar Soluções Automatizadas é o mais importante, e para o *Cluster* 10 o processo mais importante é o AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças. Para os *Clusters* 9 e 10, o processo menos importante é o PO10 - Gerenciar Projetos.

Na **previsão para 2010**, os *Clusters* 11 e 12 identificaram que o processo mais importante é o DS7 - Educar e Treinar Usuários. Para o *Cluster* 11 o processo menos importante é o DS1 - Definir e Gerenciar Níveis de Serviço e para o *Cluster* 12 é o ME3 - Assegurar Aderência aos Regulamentos.

### 3.9 Resultados Finais da Análise de Dados da Pesquisa

Os resultados finais da análise de dados desta pesquisa apresentam-se em 3 partes: Resultados Finais da Análise Descritiva, Resultados Finais da Segmentação de Perfis e Resultados Finais da Análise de *Cluster*.

#### 3.9.1 Resultados Finais da Análise Descritiva

Com base nos resultados da pesquisa, nas questões relacionadas à governança corporativa e governança de TI, no cenário atual os bancos estão dando mais importância a: Atender requisitos legais; Segurança da Informação; *Compliance*; Gerenciamento de Riscos. A previsão para 2010 é que os bancos dêem mais importância a: Gerenciamento de Riscos; Segurança da Informação; Plano de Continuidade de Negócios; Controles Internos; Atender requisitos legais. Não estão entre as prioridades dos bancos itens sobre Gerenciamento de Serviços de Terceiros e tampouco Avaliar a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias.

Nas questões relacionadas às práticas gerais, a pesquisa confirma a utilização da prática Basiléia II no cenário atual e como uma tendência para 2010. A pesquisa revelou que, no cenário atual, 70,7% dos bancos utilizam o COBIT e há previsão de uma tendência de maior adesão para 2010.



Nas questões relacionadas aos processos do COBIT, no cenário atual, os bancos estão dando mais importância aos processos, nessa ordem de prioridades : AI3 - Adquirir e Manter Infra-estrutura Tecnológica; DS4 - Assegurar Serviço Contínuo; DS5 - Assegurar Segurança dos Sistemas; DS12 - Gerenciar o Ambiente Físico; PO5 - Gerenciar o Investimento em TI; PO6 - Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais; ME3 - Assegurar Aderência aos Regulamentos. De acordo com as médias obtidas, os bancos estão dando menos importância aos processos: AI6 - Gerenciar Mudanças; PO8 - Gerenciar Qualidade; ME4 - Prover Governança de TI; DS1 - Definir e Gerenciar Níveis de Serviço; DS7 - Educar e Treinar Usuários. A previsão é que em 2010 os bancos estejam atribuindo maior prioridade aos processos: PO6 - Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais; AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças; DS4 - Assegurar Serviço Contínuo; ME3 - Assegurar Aderência aos Regulamentos.

Não houve nenhuma grande revelação em relação aos processos do COBIT, pois as médias das respostas foram muito próximas. Por meio das respostas obtidas verificam-se, no QUADRO 27, algumas prioridades comuns entre os portes de bancos.

QUADRO 27 - Prioridades comuns dos bancos sobre os processos do COBIT - Cenário Atual.

| Domínio                | Processos   | Porte |   |   |
|------------------------|---|-------|---|---|
|                        |   | P     | M | G |
| Planejar e Organizar   | PO6 - Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais       | ↑     |   | ↑ |
|                        | PO8 - Gerenciar Qualidade                           | ↓     | ↓ | ↓ |
| Adquirir e Implementar | AI3 - Adquirir e Manter Infra-estrutura Tecnológica | ↑     | ↑ | ↑ |
|                        | AI4 - Possibilitar Operação e Uso                   | ↑     | ↑ |   |
|                        | AI6 - Gerenciamento de Mudanças                     | ↓     | ↓ | ↓ |
| Entregar e Suportar    | DS4 - Assegurar Serviço Contínuo                    | ↑     | ↑ | ↑ |
|                        | DS12 - Gerenciar o Ambiente Físico                  | ↑     | ↑ | ↑ |
|                        | DS5 - Assegurar Segurança dos Sistemas              |       | ↑ | ↑ |
|                        | DS13 - Gerenciar Operações                          |       | ↑ | ↑ |
|                        | DS1 - Definir e Gerenciar Níveis de Serviço         | ↓     | ↓ | ↓ |
|                        | DS7 - Educar e Treinar Usuários                     | ↓     | ↓ | ↓ |
|                        | DS2 - Gerenciar Serviços de Terceiros               |       | ↓ | ↓ |
| Monitorar e Avaliar    | ME3 - Assegurar Aderência aos Regulamentos          |       | ↑ | ↑ |
|                        | ME4 - Prover Governança de TI                       | ↓     |   | ↓ |

Porte dos bancos: P=Pequeno, M=Médio e G=Grande

↑ = maior prioridade    ↓ = menor prioridade



### 3.9.2 Resultados Finais da Segmentação de Perfis

Para responder ao problema da pesquisa, foram traçados 3 perfis utilizando o método de segmentação de perfis.

O primeiro perfil corresponde às instituições financeiras que adotam práticas de governança de TI para atender requisitos legais. O segundo perfil é o das instituições financeiras que adotam práticas de governança de TI para aumentar o valor ao negócio. O terceiro perfil é o das instituições financeiras que adotam práticas de governança de TI para atender a requisitos legais e aumentar o valor ao negócio.

1º) 34,5% das instituições financeiras adotam práticas de governança de TI para atender a requisitos legais. A previsão para 2010 é que esse percentual chegue a 74,1% .

2º) 31,0% das instituições financeiras adotam práticas de governança de TI para aumentar o valor ao negócio. A previsão para 2010 é que esse percentual chegue a 74,1% .

3º) 31,0% das instituições financeiras adotam práticas de governança de TI para atender a requisitos legais e aumentar o valor ao negócio. A previsão para 2010 é que esse percentual chegue a 74,1%.

### 3.9.3 Resultados Finais da Análise de *Cluster*

O método de análise *TwoStep Cluster* identificou 12 *clusters* diferentes que foram agrupados por maiores e menores médias.

Nas questões relacionadas à governança corporativa e governança de TI, no cenário atual os bancos estão dando mais importância à Informação sobre exposição a riscos e menos importância a Gerenciamento de serviços de terceiros. A previsão para 2010 é que os bancos dêem mais importância a Gerenciamento de Riscos e *Compliance*, e menos importância a Gerenciamento de Serviços de Terceiros.

Nas questões relacionadas às práticas gerais de governança corporativa e governança de TI, com relação ao cenário atual os bancos estão dando mais importância à prática Basiléia II e menos à prática CMMI. A previsão para 2010 é que os bancos dêem mais importância à utilização do *framework* COBIT.



Nas questões relacionadas aos processos do COBIT, no cenário atual os bancos estão dando mais importância ao processo AI1 - Identificar Soluções Automatizadas e AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças e menos importância ao PO10 - Gerenciar Projetos. A previsão para 2010 é que os bancos dêem mais importância ao DS7 - Educar e Treinar Usuários.

### 3.10 Comparação entre Análise Descritiva e Análise de *Cluster*

Com base nas informações da Análise Descritiva e da Análise de *Cluster*, foi possível comparar algumas variáveis entre as duas análises (QUADRO 28), tornando mais evidente a identificação dos acertos que dão sustentação às conclusões.

QUADRO 28 - Comparação entre Análise Descritiva e Análise de Cluster.

|         |       | Prioridade | Análise Descritiva              | Análise de Cluster                  |
|---------|-------|------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| Grupo 1 | Atual | Maior      | Atender Requisitos Legais       | Informação sobre exposição a Riscos |
|         |       | Menor      | Gerenciar Serviços de Terceiros | Gerenciar Serviços de Terceiros     |
|         | 2010  | Maior      | Gerenciamento de Riscos         | Gerenciamento de Riscos             |
|         |       | Menor      | Gerenciar Serviços de Terceiros | Gerenciar Serviços de Terceiros     |
| Grupo 2 | Atual | Maior      | Basiléia II                     | Basiléia II                         |
|         |       | Menor      | CMM e CMMI                      | CMMI                                |
|         | 2010  | Maior      | Basiléia II e COBIT             | COBIT                               |
|         |       | Menor      | CMM e CMMI                      | CMMI                                |

□ Semelhanças entre as análises

O próximo capítulo apresenta a conclusão desta pesquisa.



## CONCLUSÃO

A questão central desta pesquisa foi avaliar o cenário atual e a previsão para o ano de 2010, em termos de governança de TI nos bancos do Brasil. A pesquisa se propôs, e, por meio da Segmentação de Perfis, atingiu parte do objetivo geral, atingiu o primeiro objetivo específico e respondeu às seguintes questões: As Instituições Financeiras no Brasil estão adotando práticas de governança, incluindo governança de TI: 1) para atender a requisitos legais?; 2) para aumentar o valor ao negócio?; ou 3) para atender a requisitos legais e aumentar o valor ao negócio?

Os resultados da pesquisa apresentam as seguintes respostas ao problema da pesquisa. O cenário atual revelou que 34,5% das Instituições Financeiras no Brasil adotam práticas de governança de TI para atender a requisitos legais, 31,0% para aumentar o valor ao negócio e 31,0% para atender a requisitos legais e aumentar o valor ao negócio. A previsão para 2010 é que 74,1% adotem práticas de governança de TI para atender a requisitos legais, 74,1% para aumentar o valor ao negócio e 74,1% para atender a requisitos legais e aumentar o valor ao negócio.

Com base nos resultados expostos, entende-se que: o objetivo geral, os objetivos específicos 1, 2 e 3 foram atingidos por meio da Análise Descritiva, e que o problema da pesquisa foi respondido pelo método de Segmentação de Perfis.

O objetivo geral, que compreende avaliar o interesse da utilização de práticas de Governança de TI, identificar quais práticas são utilizadas e perspectivas de adoção para o ano de 2010 pelas Instituições Financeiras no Brasil, foi, totalmente, atingido por meio da análise descritiva e segmentação de perfis.

Em relação ao segundo objetivo específico que compreende a identificação de quais práticas de governança de TI são utilizadas pelas Instituições Financeiras pesquisadas, constatou-se que as duas maiores tendências de utilização foram para as práticas Basiléia II e COBIT que, após comparação, foram os maiores destaques tanto na análise descritiva quanto na análise de *cluster*.

A prática Basiléia II é utilizada, no cenário atual, por 89,7% dos bancos. A previsão para 2010 é que esse percentual eleve-se para 94,8%, representando uma elevação de 5,1%.

Em relação ao terceiro objetivo específico que se refere a conhecer a aderência ao *framework* COBIT, no cenário atual, 70,7 % dos bancos utilizam o



COBIT. A previsão para 2010 é que 91,4% dos bancos utilizem-no, representando uma elevação de 20,7%.

### **Confirmação das Hipóteses**

Hipótese 1 - O emprego de melhores práticas para governança de TI tem sido uma grande preocupação das empresas do setor financeiro, que tem, por meta, atender a requisitos legais e aumentar o valor ao negócio.

Com base nos resultados obtidos na segmentação de perfis, especificamente os do terceiro perfil, essa hipótese só se confirmará se a previsão para 2010 se cumprir, pois, atualmente, 31,0% das instituições financeiras adotam práticas de governança de TI para atender a requisitos legais e aumentar o valor ao negócio. A previsão para 2010 é que haja uma elevação nesse índice para 74,1%.

Hipótese 2 - O Banco Central recomenda a utilização do COBIT para empresas do setor bancário, por esse motivo as empresas desse setor estão implantando este *framework* visando atender à recomendação do Banco Central.

A hipótese se confirma, pois a pesquisa mostrou que, atualmente, 70,7% dos bancos utilizam o *framework* COBIT, e a previsão para 2010 é que 91,4% dos bancos pesquisados utilizem-no, significa uma elevação de 20,7%, caracterizando a mais forte tendência.

Os resultados obtidos, nesta pesquisa, podem auxiliar as instituições financeiras a entenderem o panorama da governança de TI nos bancos do Brasil e identificarem em quais áreas ou processos os bancos estão atribuindo maiores prioridades, possíveis de serem identificadas de acordo com as fases de implantação que os bancos se encontram em relação aos processos do COBIT.

### **Sugestão para trabalhos futuros**

Embora a pesquisa tenha respondido à questão central e atingido os objetivos traçados, podem-se identificar algumas oportunidades de continuidade deste estudo.

Uma sugestão é que a pesquisa seja reformulada utilizando-se para a previsão um prazo mais estendido, e acrescentando-se novos segmentos além do sistema financeiro.

Outra sugestão pode ser uma análise comparativa dos resultados previstos para 2010 e o realmente ocorrido.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO/IEC 17799:2005: Tecnologia da informação - Técnicas de Segurança - Sistema de Gestão da Segurança da Informação - Requisitos. Rio de Janeiro, 2005.

ALLES, Michael G; RICCIO, Edson Luiz; TOSTES, Fernando; VASARHELYI, Miklos A. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação - Journal of Information Systems and Technology Management**, \_\_\_\_\_, v.3, n.2, p. 211-224, 2006. Continuous Auditing: The USA Experience and Considerations for its Implementation in Brazil.

ANDRADE, Adriana. ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBOSA, Dimitri Oliveira; SPECCHIO, Silvia Regina Astorino; PUGLIESI, Walter Roberto. **Novas Metodologias**. São Paulo: IBCB, 1999.

BCB - BANCO CENTRAL DO BRASIL. Ministério da Fazenda. Glossário de termos do setor. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?GLOSSARIO>>. Acesso em 11 dez. 2007.

BEAL, Adriana. **Segurança da informação: princípios e melhores práticas para a proteção dos ativos de informação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

BIS - Bank for International Settlements. Basel Committee on Banking Supervision. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards A Revised Framework. Basel: Press & Communications, 2004. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>>. Acesso em: 14 nov. 2007.

BOSCOLI, Cláudia Zucare. O que o mercado financeiro quer de TI. **CIO**. 8 ago. 2007. Disponível em: <<http://cio.uol.com.br/estrategias/2007/08/08/idgnoticia.2007-08-08.9000753118/>> Acesso em: 08/08/2007.

CAUBIT, Rosângela. O que é a ISO 27001 afinal? **Modulo** - Technology for Risk Management. Disponível em: [http://www.modulo.checkuptool/artigo\\_16.htm](http://www.modulo.checkuptool/artigo_16.htm). Acesso em: 21 nov. 2007.

CHARAN, Ram. **Governança Corporativa que Produz Resultados: Como integrar conselhos de administração e diretorias para gerar vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 2005.

Comunicado 12.746/2004 sobre a implementação de Basiléia II no Brasil; <[http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/destaque-basileiaII\\_dez2004.asp](http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/destaque-basileiaII_dez2004.asp)>. Acesso em: 19 nov.2007.

CORDENONSI, Jorge Luís. Um Modelo de Administração da Tecnologia da Informação. In: ALBERTIN, Alberto Luiz, ALBERTIN; Rosa Maria de Moura (org.). **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.



\_\_\_\_\_. Alinhamento das Estratégias de TI e de Negócio: as Melhores Práticas Utilizadas pelos Bancos Privados Brasileiros. In: ALBERTIN, Alberto Luiz, ALBERTIN; Rosa Maria de Moura Albertin (org.). **Tecnologia de Informação: Desafios da Tecnologia de Informação Aplicada aos Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

COSO. The COSO Enterprise Risk Management: Integrated Framework and Application Techniques v. 2004. Disponível em: <<http://www.coso.org>>. Acesso em: 16 nov. 2007.

CRESCE 14% o investimento em TI dos bancos. **Info Corporate**. 17 mai. 2007. Disponível em: <[http://info.abril.com.br/corporate/noticias/noticia\\_233331.shtml](http://info.abril.com.br/corporate/noticias/noticia_233331.shtml)>. Acesso em: 30 jun. 2007.

D'ANDREA, Edgar R. P. Parte 13, In: ALBERTIN, Alberto Luiz. MOURA, Rosa Maria (org.). **Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

DAVID FILHO, Benedicto; BERNARDO, Mauro Santo; GALEGALE, Napoleão Verardi. Algumas Reflexões sobre a Teoria do Agenciamento Aplicada à Auditoria Contábil. **Revista de Estudos Acadêmicos UNIBERO**. São Paulo, v.4, n.8, p.9-27, ago. 1998.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FALVO, Josiane Fachini. O Mercado de software para o setor financeiro. **Revista Economia & Tecnologia**, volume 8, número 5, set./out. 2005. Disponível em: <<http://www.iees.org.br/files/Artigo4.pdf>>. Acesso em 17 ago. 2007.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. Portal de Informações do Setor Disponível em: <[www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)>. Acesso em: 25 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. Biblioteca de Termos Financeiros. Disponível em: <[www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)>. Acesso em: 25 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. Estudo sobre a função de Compliance. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Funcao\\_de\\_Compliance.pdf](http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Funcao_de_Compliance.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. Análise das Ferramentas de Auto-Avaliação na Gestão de Risco Operacional. São Paulo: FEBRABAN, dezembro 2004. Disponível em: <[www.febraban.org.br](http://www.febraban.org.br)>. Acesso em: 14 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. Ciab 2006. São Paulo: FEBRABAN, 2006. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/Cat%E1logo%20do%20Ciab%202006.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2007.

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos; PricewaterhouseCoopers – PWC. **Auditoria em Processos de Câmbio**. São Paulo: IBCB, 2007.



FERNANDES, Aguinaldo Aragon; ABREU, Vladimir Ferraz de. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

FUSCO, Camila. Tendências 2007: que rumo toma a governança de TI. **Computerworld**, 26 dez. 2006. Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/governanca/2006/12/26/idgnoticia.2006-12-20.0734960694/>>. Acesso em: 29 jun. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GROVES, Robert M.; FLOWLER, Floyd J.; COUPER, Mick P.; LEPKOWSKI, James M.; SINGER, Eleanor; TOURANGEAU, Roger. **Survey Methodology**. Wiley Interscience, 2004.

GUIMARAES, Cláudio Faria; SÉLLOS, Lysio. **O CMMI e o Gerenciamento da Qualidade de Projetos de Software**. 2007. 9f. Artigo - SEGRAC - Núcleo de Pesquisa em Ciências da Engenharia. Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

HAIR, Joseph F. Jr.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. Tradução. Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HOLANDA, Roosevelt. O estado da arte em Sistemas de Gestão da Segurança da Informação Norma ISO/IEC 27001:2005. **Módulo** - Technology for Risk Management. Disponível em: <[http://www.modulo.checkuptool/artigo\\_15.htm](http://www.modulo.checkuptool/artigo_15.htm)>. Acesso em 23 nov. 2007.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Uma Década de Governança Corporativa: História do IBGC, marcos e lições de experiência**. São Paulo: Saint Paul e Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Governança Corporativa Em Empresas de Controle Familiar: Casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2007.

\_\_\_\_\_. **Guia de Orientação para o gerenciamento de Riscos Corporativos**. Coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo: IBGC, 2007b (Série de Cadernos de governança Corporativa, 3).

\_\_\_\_\_. **Guia de Sustentabilidade para as Empresas**. Coordenação: Carlos Eduardo Lessa Brandão e Homero Luís Santos. São Paulo: IBGC, 2007c (Série Cadernos de Governança Corporativa, 4).

\_\_\_\_\_. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3. reimpressão. São Paulo: IBGC, 2007d.

ITGI - IT GOVERNANCE INSTITUTE®. **Board Briefing on IT Governance**. 2nd Ed. United States of America: ITGI, 2003. 64 fl.



\_\_\_\_\_. **COBIT: Control Objectives for information and related Technology**. United States of America: ITGI, 2005.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, United States, v.3, n.4, p.305-360, oct. 1976.

KAPLAN, R. S, NORTON, D. P., **Alinhamento: Utilizando O Balanced Scorecard para criar estratégias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MANSUR, Ricardo. **Governança de TI: Metodologia, Frameworks e Melhores Práticas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MEIRELLES, Fernando S. Gastos, Investimentos e Indicadores nas Empresas: Evolução e Tendências. In: ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura (org.). **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura (org.). **Tecnologia de Informação: Desafios da Tecnologia de Informação Aplicada aos Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

OGC - OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. **ITIL: Information Technology Infrastructure Library. Service Support**, London, 2002.

OLIVEIRA, Gilson Alves de; PACHECO, Marcelo Marques. **Mercado Financeiro: Objetivo e Profissional**. São Paulo: Fundamento, 2005.

OLIVEIRA, N. M., ESPÍNDOLA, C. R. **Trabalhos Acadêmicos: Recomendações Práticas**. São Paulo: Copidart, 2003.

PMI - Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 3<sup>rd</sup>. Ed.: Project Management Institute. 2004.

SARBANES-OXLEY ACT. Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002, EUA, 2002. Disponível em: <[www.sarbanes-oxley.com/section.php?level=1&pub\\_id=SEC-Rules](http://www.sarbanes-oxley.com/section.php?level=1&pub_id=SEC-Rules)> Acesso em 30 nov. 2007.

SEI - Software Engineering Intitute. CMM. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/cmm>>. Acesso em: 15 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. CMMI. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/cmml>>. Acesso em: 5 nov. 2007.

WEILL, Peter; ROSS Jeanne W. **Governança de TI: Tecnologia da Informação**. São Paulo: M. Books, 2006.



WEILL, P. Entrevista - O Segredo da Boa Governança. Disponível em: <[http://download.microsoft.com/download/7/d/f/7df01ca4-4dd4-42f4-9c13-70a15d6e3450/Mb32\\_Entrevista.pdf](http://download.microsoft.com/download/7/d/f/7df01ca4-4dd4-42f4-9c13-70a15d6e3450/Mb32_Entrevista.pdf)>. Microsoft Business (encarte do jornal Computerworld - trimestral). Edição 32. 2004. Acesso em 21 ago. 2007.



## APÊNDICES

|  | Pág. |
|--|------|
| APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa.....   | 114  |
| APÊNDICE B - Tabelas referentes ao Grupo 1 de Questões .....   | 120  |
| APÊNDICE C - Tabelas referentes ao Grupo 2 de Questões .....   | 127  |
| APÊNDICE D - Tabelas referentes ao Grupo 3 de Questões.....  | 134  |
| APÊNDICE E - Tabelas referentes às Práticas Gerais de Governança Corporativa e<br>Governança de TI ..... | 152  |
| APÊNDICE F - Tabelas referentes aos Processos do COBIT.....  | 155  |
| APÊNDICE G - Tabelas referentes à Análise de <i>Cluster</i> .....  | 160  |



**APÊNDICE A**

|                                | Pág. |
|--------------------------------|------|
| Questionário da Pesquisa ..... | 115  |



Apêndice A - Questionário da Pesquisa Realizada nas Instituições Financeiras (30/10/2007 a 29/02/2008).



São Paulo, 31 de outubro de 2007.

Prezados Senhores,

Esta carta tem por objetivo convidá-lo a participar de uma pesquisa sobre o estágio atual da governança de TI em Instituições Financeiras no Brasil.

Esta pesquisa compõe a dissertação de mestrado de Edméa Pujol Cantón, aluna do Programa de Pós-Graduação do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS. Este programa é recomendado pela CAPES e reconhecido pelo MEC.

Gostaríamos de ressaltar alguns aspectos importantes sobre o modo como estamos conduzindo a orientação desta pesquisa, e formalizar nosso compromisso.

- 1) Garantia de sigilo absoluto sobre as informações fornecidas, conforme exige o Código Internacional de Ética em Pesquisa.
- 2) A pesquisa tem caráter exploratório e as respostas fornecidas serão consideradas apenas de forma agregada.
- 3) Para que possam ser efetivamente utilizados na pesquisa, os formulários deverão ser respondidos integralmente.
- 4) Todos os resultados do projeto serão disponibilizados aos participantes.

Agradecemos antecipadamente por sua disposição em participar desta pesquisa, e esperamos que com o conhecimento adquirido através da análise destes resultados possamos contribuir para o entendimento sobre o estágio da Governança de TI nas Instituições Financeiras no Brasil.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Napoleão Verardi Galegale  
CEETEPS – Pós Graduação



## PESQUISA

**GOVERNANÇA DE TI EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO BRASIL  
UMA AVALIAÇÃO DE TENDÊNCIAS.****CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Nome Fantasia:  
(opcional)

Tipo: ☐ Múltiplo  
☐ Comercial  
☐ Caixa  
☐ Investimento  
☐ Leasing  
☐ Financeira

Origem: ☐ Privado  
☐ Público

Naturalidade: ☐ Nacional  
☐ Nacional com participação estrangeira  
☐ Nacional com controle estrangeiro  
☐ Estrangeiro  
☐ Estadual  
☐ Federal

Porte: ☐ Pequeno  
☐ Médio  
☐ Grande  
☐ Pequeno M. (Pequeno Médio - instituições entre o pequeno e médio porte).

*A classificação dos bancos quanto ao tipo, origem, naturalidade e porte são as mesmas observadas no portal de informações da **FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos**.*

**CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DO RESPONDENTE**

Área de Atuação: ☐ Auditoria Interna  
☐ Compliance  
☐ Controles Internos  
☐ Governança de TI  
☐ Planejamento Estratégico  
☐ Processos  
☐ Riscos  
☐ Segurança da Informação

Cargo: ☐ CEO  
☐ Vice-Presidente  
☐ Superintendente  
☐ CIO  
☐ CFO  
☐ CSO  
☐ Diretor  
☐ Gerente/Gestor  
☐ Supervisor/Coordenador  
☐ Analista

Por favor, salve este formulário no seu computador.



Para responder às questões abaixo escolha **uma opção** da coluna **Cenário Atual** e **uma opção** da coluna **Previsão para 2010**.

Numa escala de 1 a 5 considere os seguintes pontos:

1=Inexistente 2=Implantação Inicial 3=Implantação Parcial 4=Implantação Avançada 5 = Totalmente Implantado

| Grupo 1 de questões   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Para cada afirmação abaixo, responda qual é a posição<br><b>Cenário Atual</b> e <b>Previsão para 2010</b> de sua instituição. | Cenário Atual            |                          |                          |                          |                          | Previsão para 2010       |                          |                          |                          |                          |
|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| Há na instituição práticas de Governança Corporativa.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Há na instituição práticas de Governança de TI.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Há na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente).  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Há na instituição Segurança da Informação implantada com políticas, área dedicada e normas.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Há na instituição um PCN - Plano de Continuidade de Negócios implantado.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Há implantação de uma cultura de Controles Internos.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Há implantação de uma cultura de Compliance.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Existe informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Há um plano que avalia a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Por favor, salve este formulário no seu computador.



A TABELA ABAIXO APRESENTA UM BREVE ESCLARECIMENTO PARA RESPONDER AS QUESTÕES DO GRUPO 2

|    | Práticas                 | Entidade Mantenedora/<br>Autor  | Descrição  |
|----|--------------------------|---|--|
| 1  | Balanced Scorecard (BSC) | Robert Kaplan & David Norton  | Método pelo qual a empresa transforma objetivos estratégicos em obrigações mensuráveis; as medições mostram se a empresa conseguirá atingir seus objetivos.  |
| 2  | Basiléia II              | Comitê da Basiléia subordinado ao Bank of International Settlements (BIS) | Padrão para cálculo do capital regulatório mínimo requerido para os bancos internacionalmente ativos. Basiléia II é a nova versão do acordo de capital para prover uma abordagem de gerenciamento de riscos mais completa e sofisticada.                                   |
| 3  | CMM                      | Software Engineering Institute (SEI), da Univ. Carnegie Mellon-EUA        | Capability Maturity Model<br>Modelo para avaliar a maturidade dos processos de software de uma organização e para identificação das práticas chave que são requeridas para aumentar a maturidade desses processos.   |
| 4  | CMMI                     | Software Engineering Institute (SEI), da Univ. Carnegie Mellon -EUA       | Capability Maturity Model Integration<br>Analisa práticas de desenvolvimento de software, estabelece parâmetros de comparação em termos de maturidade e viabiliza a melhoria contínua.   |
| 5  | COBIT                    | IT Governance Institute (ITGI)  | Control Objectives for Information and Related Technology<br>Práticas de gestão que ajudam a otimizar os investimentos de TI e fornecem métricas para avaliação dos resultados. Fornece informações detalhadas para gerenciar processos baseados em objetivos de negócios. |
| 6  | COSO                     | Treadway Commission   | The Committee of Sponsoring Organizations<br>Melhora a qualidade dos relatórios financeiros através da ética nos negócios, a efetividade dos controles internos e a governança corporativa.  |
| 7  | NBR ISO/IEC 17799        | Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)                           | É uma "tradução literal" da norma Internacional de Segurança da Informação - ISO/IEC 17799:2000  |
| 8  | NBR ISO/IEC 27001        | British Standards Institute (BSI)   | International Organization for Standardization 27001<br>É um padrão para sistema de gestão da segurança da informação. Seu objetivo é ser usado em conjunto com a ISO 17799.   |
| 9  | ITIL                     | Office of Government Commerce (OGC)                                       | Information Technology Infrastructure Library<br>É um conjunto de melhores práticas com abordagem para gestão de serviços de TI. É um modelo de gestão baseado em processos.   |
| 10 | PMBOK                    | Project Management Institute (PMI)  | Project Management Body of Knowledge<br>É um guia onde se descreve a somatória de conhecimento e as melhores práticas dentro da área de gerenciamento de projetos.   |
| 11 | Sarbanes Oxley           | Paul Sarbanes & Michael Oxley   | É uma legislação específica para proteger acionistas e aumentar a responsabilidade do executivo sobre os controles da empresa.   |

Para responder às questões abaixo escolha **uma opção** da coluna **Cenário Atual** e **uma opção** da coluna **Previsão para 2010**.

Numa escala de 1 a 5 considere os seguintes pontos:

1=Inexistente 2=Implantação Inicial 3=Implantação Parcial 4=Implantação Avançada 5 = Totalmente Implantado

| Grupo 2 de questões  |                    |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Na sua instituição, quais práticas estão sendo utilizadas. |                    | Cenário Atual            |                          |                          |                          |                          | Previsão para 2010       |                          |                          |                          |                          |                          |
|  |                    | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |                          |
| 1  | Balanced Scorecard | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Basiléia II        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | CMM                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | CMMI               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | CoBiT              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | COSO               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | NBR ISO/IEC 17799  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | NBR ISO/IEC 27001  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9  | ITIL               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10   | PMBOK              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11   | Sarbanes Oxley     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Outra. Qual?   |                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Outra. Qual?   |                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Por favor, salve este formulário no seu computador.



## CASO A INSTITUIÇÃO UTILIZE O COBIT, RESPONDA AS QUESTÕES DO GRUPO 3.

Para responder às questões abaixo escolha **uma opção** da coluna **Cenário Atual** e **uma opção** da coluna **Previsão para 2010**.

Numa escala de 1 a 5 considere os seguintes pontos:

1=Inexistente 2=Implantação Inicial 3=Implantação Parcial 4=Implantação Avançada 5 = Totalmente Implantado

| Grupo 3 de questões  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Considerando os processos do <b>COBIT</b> abaixo, responda qual é a posição <b>Cenário Atual</b> e <b>Previsão para 2010</b> de sua Instituição. | Cenário Atual            |                          |                          |                          |                          | Previsão para 2010       |                          |                          |                          |                          |
|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| Definir um Plano Estratégico de TI   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Definir a Arquitetura da Informação  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Determinar a Direção Tecnológica   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Definir os Processos, Organização e Relacionamentos de TI  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerenciar o Investimento em TI   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerenciar Recursos Humanos de TI   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerenciar Qualidade  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Avaliar e Gerenciar Riscos em TI   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerenciar Projetos   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Identificar Soluções Automatizadas   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Adquirir e Manter Software Aplicativo  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Adquirir e Manter Infra-Estrutura Tecnológica  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Possibilitar Operação e Uso  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Obter Recursos de TI   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerenciar Mudanças   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Instalar e Homologar Soluções e Mudanças   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Definir e Gerenciar Níveis de Serviço  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerenciar Serviços de Terceiros  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerenciar Desempenho e Capacidade  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Assegurar Serviço Contínuo   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Assegurar Segurança dos Sistemas   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Identificar e Alocar Custos  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Educar e Treinar Usuários  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerenciar Atendimentos e Incidentes  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerenciar a Configuração   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerenciar Problemas  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerenciar Dados  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerenciar o Ambiente Físico  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gerenciar Operações  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Monitorar e Avaliar o Desempenho de TI   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Monitorar e Avaliar Controle Interno   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Assegurar Aderência aos Regulamentos   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prover Governança de TI  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Obrigado por ter aceitado participar desta pesquisa.

Ao terminar, por favor, salve e envie como anexo para o email: [edmeapc@yahoo.com.br](mailto:edmeapc@yahoo.com.br)  
Edméa Pujol Cantón



## APÊNDICE B

### Tabelas referentes ao Grupo 1 de Questões

|  |      |
|--|------|
| Questões gerais sobre Governança Corporativa e Governança de TI  | Pág. |
| TABELA 1 - Questão 1 - Há na instituição práticas de Governança Corporativa.....   | 121  |
| TABELA 2 - Questão 2 - Há na instituição práticas de Governança de TI.....   | 121  |
| TABELA 3 - Questão 3 - Há na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente).....  | 122  |
| TABELA 4 - Questão 4 - Há na instituição Segurança da Informação implantada com políticas, área dedicada e normas.....                             | 122  |
| TABELA 5 - Questão 5 - Há na instituição um PCN - Plano de Continuidade de Negócios implantado.....  | 123  |
| TABELA 6 - Questão 6 - Há implantação de uma Cultura de Controles Internos.....  | 123  |
| TABELA 7 - Questão 7 - Há implantação de uma Cultura de <i>Compliance</i> .....  | 124  |
| TABELA 8 - Questão 8 - Existe informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais instituição é exposta.....                                  | 124  |
| TABELA 9 - Questão 9 - Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros.....   | 125  |
| TABELA 10 - Questão 10 - Há um plano que avalia a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias .....   | 125  |
| TABELA 11 - Questão 11 - A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais.....                       | 126  |
| TABELA 12 - Questão 12 - A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio..... | 126  |



TABELA 1 - Questão 1 - Há na instituição práticas de Governança Corporativa.

|              |                                   | Há na instituição práticas de Governança Corporativa. |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |        |  |  |  |
|--------------|-----------------------------------|---|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|--|--|--|
|              |                                   | Cenário Atual   |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |        |  |  |  |
|              |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |  |  |  |
| Porte        | Pequeno                           | Resp  | 1       | 4       | 10       | 2          | 1                  | 18          | 1       | 0       | 0        | 5          | 12     | 18     |  |  |  |
|              |                                   | %   | 5,6%    | 22,2%   | 55,6%    | 11,1%      | 5,6%               | 100,0%      | 5,6%    | 0,0%    | 0,0%     | 27,8%      | 66,7%  | 100,0% |  |  |  |
|              | Médio                             | Resp  | 4       | 5       | 4        | 5          | 2                  | 20          | 1       | 0       | 4        | 3          | 12     | 20     |  |  |  |
|              |                                   | %   | 20,0%   | 25,0%   | 20,0%    | 25,0%      | 10,0%              | 100,0%      | 5,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 15,0%      | 60,0%  | 100,0% |  |  |  |
|              | Grande                            | Resp  | 0       | 2       | 5        | 5          | 5                  | 17          | 0       | 0       | 0        | 5          | 12     | 17     |  |  |  |
|              |                                   | %   | 0,0%    | 11,8%   | 29,4%    | 29,4%      | 29,4%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 29,4%      | 70,6%  | 100,0% |  |  |  |
|              | Pequeno M.                        | Resp  | 1       | 2       | 0        | 0          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 1        | 2          | 0      | 3      |  |  |  |
|              |                                   | %   | 33,3%   | 66,7%   | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 0,0%   | 100,0% |  |  |  |
|              | Total                             | Resp  | 6       | 13      | 19       | 12         | 8                  | 58          | 2       | 0       | 5        | 15         | 36     | 58     |  |  |  |
|              |                                   | %   | 10,3%   | 22,4%   | 32,8%    | 20,7%      | 13,8%              | 100,0%      | 3,4%    | 0,0%    | 8,6%     | 25,9%      | 62,1%  | 100,0% |  |  |  |
| Naturalidade | Nacional                          | Resp  | 3       | 9       | 13       | 3          | 3                  | 31          | 0       | 0       | 4        | 10         | 17     | 31     |  |  |  |
|              |                                   | %   | 9,7%    | 29,0%   | 41,9%    | 9,7%       | 9,7%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 12,9%    | 32,3%      | 54,8%  | 100,0% |  |  |  |
|              | Nacional participação estrangeira | Resp  | 1       | 0       | 1        | 2          | 0                  | 4           | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      | 4      |  |  |  |
|              |                                   | %   | 25,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 25,0%      | 50,0%  | 100,0% |  |  |  |
|              | Nacional controle estrangeiro     | Resp  | 0       | 1       | 1        | 1          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |  |  |  |
|              |                                   | %   | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |  |  |  |
|              | Estrangeiro                       | Resp  | 1       | 1       | 2        | 5          | 5                  | 14          | 1       | 0       | 0        | 1          | 12     | 14     |  |  |  |
|              |                                   | %   | 7,1%    | 7,1%    | 14,3%    | 35,7%      | 35,7%              | 100,0%      | 7,1%    | 0,0%    | 0,0%     | 7,1%       | 85,7%  | 100,0% |  |  |  |
|              | Estadual                          | Resp  | 0       | 1       | 2        | 0          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 0          | 3      | 3      |  |  |  |
|              |                                   | %   | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |  |  |  |
| Federal      | Resp                              | 1   | 1       | 0       | 1        | 0          | 3                  | 1           | 0       | 0       | 1        | 1          | 3      |        |  |  |  |
|              | %                                 | 33,3%   | 33,3%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 33,3%       | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 100,0% |        |  |  |  |
| Tipo         | Total                             | Resp  | 6       | 13      | 19       | 12         | 8                  | 58          | 2       | 0       | 5        | 15         | 36     | 58     |  |  |  |
|              |                                   | %   | 10,3%   | 22,4%   | 32,8%    | 20,7%      | 13,8%              | 100,0%      | 3,4%    | 0,0%    | 8,6%     | 25,9%      | 62,1%  | 100,0% |  |  |  |
|              | Múltiplo                          | Resp  | 4       | 8       | 14       | 6          | 6                  | 38          | 2       | 0       | 2        | 11         | 23     | 38     |  |  |  |
|              |                                   | %   | 10,5%   | 21,1%   | 36,8%    | 15,8%      | 15,8%              | 100,0%      | 5,3%    | 0,0%    | 5,3%     | 28,9%      | 60,5%  | 100,0% |  |  |  |
|              | Comercial                         | Resp  | 0       | 1       | 3        | 0          | 0                  | 4           | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      | 4      |  |  |  |
|              |                                   | %   | 0,0%    | 25,0%   | 75,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 25,0%      | 50,0%  | 100,0% |  |  |  |
|              | Investimento                      | Resp  | 2       | 3       | 1        | 1          | 1                  | 8           | 0       | 0       | 2        | 1          | 5      | 8      |  |  |  |
|              |                                   | %   | 25,0%   | 37,5%   | 12,5%    | 12,5%      | 12,5%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 12,5%      | 62,5%  | 100,0% |  |  |  |
|              | Financeira                        | Resp  | 0       | 1       | 1        | 5          | 1                  | 8           | 0       | 0       | 0        | 2          | 6      | 8      |  |  |  |
|              |                                   | %   | 0,0%    | 12,5%   | 12,5%    | 62,5%      | 12,5%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 75,0%  | 100,0% |  |  |  |
| Origem       | Total                             | Resp  | 6       | 13      | 19       | 12         | 8                  | 58          | 2       | 0       | 5        | 15         | 36     | 58     |  |  |  |
|              |                                   | %   | 10,3%   | 22,4%   | 32,8%    | 20,7%      | 13,8%              | 100,0%      | 3,4%    | 0,0%    | 8,6%     | 25,9%      | 62,1%  | 100,0% |  |  |  |
|              | Privado                           | Resp  | 5       | 11      | 15       | 11         | 8                  | 50          | 1       | 0       | 5        | 13         | 31     | 50     |  |  |  |
|              |                                   | %   | 10,0%   | 22,0%   | 30,0%    | 22,0%      | 16,0%              | 100,0%      | 2,0%    | 0,0%    | 10,0%    | 26,0%      | 62,0%  | 100,0% |  |  |  |
|              | Público                           | Resp  | 1       | 2       | 4        | 1          | 0                  | 8           | 1       | 0       | 0        | 2          | 5      | 8      |  |  |  |
|              |                                   | %   | 12,5%   | 25,0%   | 50,0%    | 12,5%      | 0,0%               | 100,0%      | 12,5%   | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 62,5%  | 100,0% |  |  |  |
|              | Total                             | Resp  | 6       | 13      | 19       | 12         | 8                  | 58          | 2       | 0       | 5        | 15         | 36     | 58     |  |  |  |
|              |                                   | %   | 10,3%   | 22,4%   | 32,8%    | 20,7%      | 13,8%              | 100,0%      | 3,4%    | 0,0%    | 8,6%     | 25,9%      | 62,1%  | 100,0% |  |  |  |

TABELA 2 - Questão 2 - Há na instituição práticas de Governança de TI.

|              |                                   | Há na instituição práticas de Governança de TI. |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|--------------|-----------------------------------|---|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|              |                                   | Cenário Atual                                   |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|              |                                   | Inexistente                                     | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte        | Pequeno                           | Resp  | 2       | 5       | 8        | 3          | 0      | 18                 | 0       | 0       | 3        | 3          | 12     | 18     |
|              |                                   | %   | 11,1%   | 27,8%   | 44,4%    | 16,7%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 16,7%    | 16,7%      | 66,7%  | 100,0% |
|              | Médio                             | Resp  | 1       | 8       | 3        | 5          | 3      | 20                 | 1       | 0       | 2        | 3          | 14     | 20     |
|              |                                   | %   | 5,0%    | 40,0%   | 15,0%    | 25,0%      | 15,0%  | 100,0%             | 5,0%    | 0,0%    | 10,0%    | 15,0%      | 70,0%  | 100,0% |
|              | Grande                            | Resp  | 0       | 2       | 7        | 3          | 5      | 17                 | 0       | 0       | 0        | 6          | 11     | 17     |
|              |                                   | %   | 0,0%    | 11,8%   | 41,2%    | 17,6%      | 29,4%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 35,3%      | 64,7%  | 100,0% |
|              | Pequeno M.                        | Resp  | 1       | 1       | 1        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 0      | 3      |
|              |                                   | %   | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 0,0%   | 100,0% |
|              | Total                             | Resp  | 4       | 16      | 19       | 11         | 8      | 58                 | 1       | 0       | 6        | 14         | 37     | 58     |
|              |                                   | %   | 6,9%    | 27,6%   | 32,8%    | 19,0%      | 13,8%  | 100,0%             | 1,7%    | 0,0%    | 10,3%    | 24,1%      | 63,8%  | 100,0% |
| Naturalidade | Nacional                          | Resp  | 2       | 12      | 11       | 4          | 2      | 31                 | 0       | 0       | 3        | 9          | 19     | 31     |
|              |                                   | %   | 6,5%    | 38,7%   | 35,5%    | 12,9%      | 6,5%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 9,7%     | 29,0%      | 61,3%  | 100,0% |
|              | Nacional participação estrangeira | Resp  | 0       | 1       | 2        | 0          | 1      | 4                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 1      | 4      |
|              |                                   | %   | 0,0%    | 25,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 25,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 25,0%  | 100,0% |
|              | Nacional controle estrangeiro     | Resp  | 1       | 0       | 1        | 1          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 1      | 3      |
|              |                                   | %   | 33,3%   | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 33,3%  | 100,0% |
|              | Estrangeiro                       | Resp  | 0       | 1       | 3        | 5          | 5      | 14                 | 0       | 0       | 0        | 1          | 13     | 14     |
|              |                                   | %   | 0,0%    | 7,1%    | 21,4%    | 35,7%      | 35,7%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 7,1%       | 92,9%  | 100,0% |
|              | Estadual                          | Resp  | 0       | 1       | 1        | 1          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 1        | 0          | 2      | 3      |
|              |                                   | %   | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 66,7%  | 100,0% |
| Federal      | Resp                              | 1   | 1       | 1       | 0        | 0          | 3      | 1                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 3      |        |
|              | %                                 | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 33,3%              | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 100,0% |        |
| Total        | Resp                              | 4   | 16      | 19      | 11       | 8          | 58     | 1                  | 0       | 6       | 14       | 37         | 58     |        |
|              | %                                 | 6,9%  | 27,6%   | 32,8%   | 19,0%    | 13,8%      | 100,0% | 1,7%               | 0,0%    | 10,3%   | 24,1%    | 63,8%      | 100,0% |        |
| Tipo         | Múltiplo                          | Resp  | 3       | 9       | 14       | 7          | 5      | 38                 | 1       | 0       | 2        | 12         | 23     | 38     |
|              |                                   | %   | 7,9%    | 23,7%   | 36,8%    | 18,4%      | 13,2%  | 100,0%             | 2,6%    | 0,0%    | 5,3%     | 31,6%      | 60,5%  | 100,0% |
|              | Comercial                         | Resp  | 0       | 2       | 2        | 0          | 0      | 4                  | 0       | 0       | 2        | 0          | 2      | 4      |
|              |                                   | %   | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 50,0%  | 100,0% |
|              | Investimento                      | Resp  | 1       | 3       | 2        | 1          | 1      | 8                  | 0       | 0       | 2        | 1          | 5      | 8      |
|              |                                   | %   | 12,5%   | 37,5%   | 25,0%    | 12,5%      | 12,5%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 12,5%      | 62,5%  | 100,0% |
|              | Financeira                        | Resp  | 0       | 2       | 1        | 3          | 2      | 8                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 7      | 8      |
|              |                                   | %   | 0,0%    | 25,0%   | 12,5%    | 37,5%      | 25,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 12,5%      | 87,5%  | 100,0% |
|              | Total                             | Resp  | 4       | 16      | 19       | 11         | 8      | 58                 | 1       | 0       | 6        | 14         | 37     | 58     |
|              |                                   | %   | 6,9%    | 27,6%   | 32,8%    | 19,0%      | 13,8%  | 100,0%             | 1,7%    | 0,0%    | 10,3%    | 24,1%      | 63,8%  | 100,0% |
| Origem       | Privado                           | Resp  | 3       | 14      | 15       | 10         | 8      | 50                 | 0       | 0       | 5        | 12         | 33     | 50     |
|              |                                   | %   | 6,0%    | 28,0%   | 30,0%    | 20,0%      | 16,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 10,0%    | 24,0%      | 66,0%  | 100,0% |
|              | Público                           | Resp  | 1       | 2       | 4        | 1          | 0      | 8                  | 1       | 0       | 1        | 2          | 4      | 8      |
|              |                                   | %   | 12,5%   | 25,0%   | 50,0%    | 12,5%      | 0,0%   | 100,0%             | 12,5%   | 0,0%    | 12,5%    | 25,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|              | Total                             | Resp  | 4       | 16      | 19       | 11         | 8      | 58                 | 1       | 0       | 6        | 14         | 37     | 58     |
| %            | 6,9%                              | 27,6%   | 32,8%   | 19,0%   | 13,8%    | 100,0%     | 1,7%   | 0,0%               | 10,3%   | 24,1%   | 63,8%    | 100,0%     |        |        |



TABELA 3 - Questão 3 - Há na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente).

| Há na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente). |                                   |       |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|--|-----------------------------------|-------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|  |                                   |       | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|  |                                   |       | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte  | Pequeno                           | Resp  | 0             | 4       | 3       | 6        | 5          | 18                 | 0           | 0       | 0       | 2        | 16         | 18     |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 22,2%   | 16,7%   | 33,3%    | 27,8%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 11,1%    | 88,9%      | 100,0% |
|  | Médio                             | Resp  | 0             | 5       | 3       | 7        | 5          | 20                 | 0           | 0       | 1       | 4        | 15         | 20     |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 25,0%   | 15,0%   | 35,0%    | 25,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 5,0%    | 20,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|  | Grande                            | Resp  | 0             | 0       | 4       | 8        | 5          | 17                 | 0           | 0       | 0       | 3        | 14         | 17     |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 0,0%    | 23,5%   | 47,1%    | 29,4%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 17,6%    | 82,4%      | 100,0% |
|  | Pequeno M.                        | Resp  | 0             | 0       | 0       | 2        | 1          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp  | 0             | 9       | 10      | 23       | 16         | 58                 | 0           | 0       | 1       | 10       | 47         | 58     |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 15,5%   | 17,2%   | 39,7%    | 27,6%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 1,7%    | 17,2%    | 81,0%      | 100,0% |
| Naturalidade   | Nacional                          | Resp  | 0             | 6       | 4       | 14       | 7          | 31                 | 0           | 0       | 1       | 5        | 25         | 31     |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 19,4%   | 12,9%   | 45,2%    | 22,6%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 3,2%    | 16,1%    | 80,6%      | 100,0% |
|  | Nacional participação estrangeira | Resp  | 0             | 1       | 1       | 2        | 0          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 2          | 4      |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 25,0%   | 25,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |
|  | Nacional controle estrangeiro     | Resp  | 0             | 2       | 0       | 0        | 1          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 66,7%   | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|  | Estrangeiro                       | Resp  | 0             | 0       | 3       | 5        | 6          | 14                 | 0           | 0       | 0       | 1        | 13         | 14     |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 0,0%    | 21,4%   | 35,7%    | 42,9%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 7,1%     | 92,9%      | 100,0% |
|  | Estadual                          | Resp  | 0             | 0       | 1       | 1        | 1          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
| Federal  | Resp                              | 0     | 0             | 1       | 1       | 1        | 3          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 3        | 3          |        |
|  | %                                 | 0,0%  | 0,0%          | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 100,0%     |        |
| Total  | Resp                              | 0     | 9             | 10      | 23      | 16       | 58         | 0                  | 0           | 1       | 10      | 47       | 58         |        |
|  | %                                 | 0,0%  | 15,5%         | 17,2%   | 39,7%   | 27,6%    | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 1,7%    | 17,2%   | 81,0%    | 100,0%     |        |
| Tipo   | Múltiplo                          | Resp  | 0             | 5       | 6       | 18       | 9          | 38                 | 0           | 0       | 0       | 7        | 31         | 38     |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 13,2%   | 15,8%   | 47,4%    | 23,7%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 18,4%    | 81,6%      | 100,0% |
|  | Comercial                         | Resp  | 0             | 1       | 2       | 0        | 1          | 4                  | 0           | 0       | 1       | 0        | 3          | 4      |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 25,0%   | 50,0%   | 0,0%     | 25,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 25,0%   | 0,0%     | 75,0%      | 100,0% |
|  | Investimento                      | Resp  | 0             | 1       | 1       | 2        | 4          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 7          | 8      |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 12,5%   | 12,5%   | 25,0%    | 50,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 87,5%      | 100,0% |
|  | Financeira                        | Resp  | 0             | 2       | 1       | 3        | 2          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 6          | 8      |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 25,0%   | 12,5%   | 37,5%    | 25,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp  | 0             | 9       | 10      | 23       | 16         | 58                 | 0           | 0       | 1       | 10       | 47         | 58     |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 15,5%   | 17,2%   | 39,7%    | 27,6%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 1,7%    | 17,2%    | 81,0%      | 100,0% |
| Origem   | Privado                           | Resp  | 0             | 9       | 7       | 20       | 14         | 50                 | 0           | 0       | 1       | 9        | 40         | 50     |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 18,0%   | 14,0%   | 40,0%    | 28,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 2,0%    | 18,0%    | 80,0%      | 100,0% |
|  | Público                           | Resp  | 0             | 0       | 3       | 3        | 2          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 7          | 8      |
|  |                                   | %     | 0,0%          | 0,0%    | 37,5%   | 37,5%    | 25,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 87,5%      | 100,0% |
| Total  | Resp                              | 0     | 9             | 10      | 23      | 16       | 58         | 0                  | 0           | 1       | 10      | 47       | 58         |        |
| %  | 0,0%                              | 15,5% | 17,2%         | 39,7%   | 27,6%   | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%               | 1,7%        | 17,2%   | 81,0%   | 100,0%   |            |        |

TABELA 4 - Questão 4 - Há na instituição Segurança da Informação implantada com políticas, área dedicada e normas.

| Ha na instituição Segurança da Informação implantada com políticas, área dedicada e normas. |                                   |      |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|---|-----------------------------------|------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|   |                                   |      | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|   |                                   |      | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte   | Pequeno                           | Resp | 0             | 2       | 5       | 6        | 5          | 18                 | 0           | 0       | 0       | 1        | 17         | 18     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 11,1%   | 27,8%   | 33,3%    | 27,8%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 5,6%     | 94,4%      | 100,0% |
|   | Médio                             | Resp | 0             | 2       | 5       | 8        | 5          | 20                 | 0           | 0       | 0       | 4        | 16         | 20     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 10,0%   | 25,0%   | 40,0%    | 25,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 80,0%      | 100,0% |
|   | Grande                            | Resp | 0             | 0       | 4       | 5        | 8          | 17                 | 0           | 0       | 0       | 2        | 15         | 17     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 23,5%   | 29,4%    | 47,1%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 11,8%    | 88,2%      | 100,0% |
|   | Pequeno M.                        | Resp | 1             | 0       | 1       | 1        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 3        | 0          | 3      |
|   |                                   | %    | 33,3%         | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 100,0% |
|   | Total                             | Resp | 1             | 4       | 15      | 20       | 18         | 58                 | 0           | 0       | 0       | 10       | 48         | 58     |
|   |                                   | %    | 1,7%          | 6,9%    | 25,9%   | 34,5%    | 31,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 17,2%    | 82,8%      | 100,0% |
| Naturalidade  | Nacional                          | Resp | 1             | 3       | 9       | 13       | 5          | 31                 | 0           | 0       | 0       | 6        | 25         | 31     |
|   |                                   | %    | 3,2%          | 9,7%    | 29,0%   | 41,9%    | 16,1%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 19,4%    | 80,6%      | 100,0% |
|   | Nacional participação estrangeira | Resp | 0             | 0       | 2       | 0        | 2          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 3          | 4      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|   | Nacional controle estrangeiro     | Resp | 0             | 1       | 1       | 0        | 1          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 3          | 3      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 33,3%   | 33,3%   | 0,0%     | 33,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
|   | Estrangeiro                       | Resp | 0             | 0       | 1       | 4        | 9          | 14                 | 0           | 0       | 0       | 2        | 12         | 14     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 7,1%    | 28,6%    | 64,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 85,7%      | 100,0% |
|   | Estadual                          | Resp | 0             | 0       | 0       | 3        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 3          | 3      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
| Federal   | Resp                              | 0    | 0             | 2       | 0       | 1        | 3          | 0                  | 0           | 0       | 1       | 2        | 3          |        |
|   | %                                 | 0,0% | 0,0%          | 66,7%   | 0,0%    | 33,3%    | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 100,0%     |        |
| Total   | Resp                              | 1    | 4             | 15      | 20      | 18       | 58         | 0                  | 0           | 0       | 10      | 48       | 58         |        |
|   | %                                 | 1,7% | 6,9%          | 25,9%   | 34,5%   | 31,0%    | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 17,2%   | 82,8%    | 100,0%     |        |
| Tipo  | Múltiplo                          | Resp | 0             | 4       | 7       | 17       | 10         | 38                 | 0           | 0       | 0       | 5        | 33         | 38     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 10,5%   | 18,4%   | 44,7%    | 26,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 13,2%    | 86,8%      | 100,0% |
|   | Comercial                         | Resp | 0             | 0       | 3       | 1        | 0          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 3          | 4      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 75,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|   | Investimento                      | Resp | 1             | 0       | 2       | 1        | 4          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 3        | 5          | 8      |
|   |                                   | %    | 12,5%         | 0,0%    | 25,0%   | 12,5%    | 50,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 37,5%    | 62,5%      | 100,0% |
|   | Financeira                        | Resp | 0             | 0       | 3       | 1        | 4          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 7          | 8      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 37,5%   | 12,5%    | 50,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 87,5%      | 100,0% |
|   | Total                             | Resp | 1             | 4       | 15      | 20       | 18         | 58                 | 0           | 0       | 0       | 10       | 48         | 58     |
|   |                                   | %    | 1,7%          | 6,9%    | 25,9%   | 34,5%    | 31,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 17,2%    | 82,8%      | 100,0% |
| Origem  | Privado                           | Resp | 1             | 4       | 13      | 15       | 17         | 50                 | 0           | 0       | 0       | 9        | 41         | 50     |
|   |                                   | %    | 2,0%          | 8,0%    | 26,0%   | 30,0%    | 34,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 18,0%    | 82,0%      | 100,0% |
|   | Público                           | Resp | 0             | 0       | 2       | 5        | 1          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 7          | 8      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 25,0%   | 62,5%    | 12,5%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 87,5%      | 100,0% |
|   | Total                             | Resp | 1             | 4       | 15      | 20       | 18         | 58                 | 0           | 0       | 0       | 10       | 48         | 58     |
|   |                                   | %    | 1,7%          | 6,9%    | 25,9%   | 34,5%    | 31,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 17,2%    | 82,8%      | 100,0% |



TABELA 5 - Questão 5 - Há na instituição um PCN - Plano de Continuidade de Negócios implantado.

| Há na instituição um PCN - Plano de Continuidade de Negócios implantado. |                                   |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|--|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|  |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|  |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte  | Pequeno                           | Resp          | 0       | 1       | 7        | 5          | 18                 | 0           | 0       | 0       | 2        | 16         | 18     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 5,6%    | 38,9%    | 27,8%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 11,1%    | 88,9%      | 100,0% |
|  | Médio                             | Resp          | 1       | 3       | 8        | 3          | 20                 | 0           | 0       | 0       | 4        | 16         | 20     |
|  |                                   | %             | 5,0%    | 15,0%   | 40,0%    | 15,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 80,0%      | 100,0% |
|  | Grande                            | Resp          | 0       | 3       | 3        | 5          | 17                 | 0           | 0       | 1       | 4        | 12         | 17     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 17,6%   | 17,6%    | 29,4%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 5,9%    | 23,5%    | 70,6%      | 100,0% |
|  | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 1       | 2        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 1       | 8       | 20       | 13         | 58                 | 0           | 0       | 1       | 12       | 45         | 58     |
|  |                                   | %             | 1,7%    | 13,8%   | 34,5%    | 22,4%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 1,7%    | 20,7%    | 77,6%      | 100,0% |
| Naturalidade   | Nacional                          | Resp          | 1       | 4       | 15       | 6          | 31                 | 0           | 0       | 1       | 8        | 22         | 31     |
|  |                                   | %             | 3,2%    | 12,9%   | 48,4%    | 19,4%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 3,2%    | 25,8%    | 71,0%      | 100,0% |
|  | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 2       | 0        | 1          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 3          | 4      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 25,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|  | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 0       | 2        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 3          | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
|  | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 2        | 3          | 14                 | 0           | 0       | 0       | 1        | 13         | 14     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 21,4%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 7,1%     | 92,9%      | 100,0% |
|  | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 0        | 2          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 0,0%     | 66,7%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
| Tipo   | Federal                           | Resp          | 0       | 1       | 1        | 1          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 1       | 8       | 20       | 13         | 58                 | 0           | 0       | 1       | 12       | 45         | 58     |
|  |                                   | %             | 1,7%    | 13,8%   | 34,5%    | 22,4%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 1,7%    | 20,7%    | 77,6%      | 100,0% |
|  | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 6       | 14       | 8          | 38                 | 0           | 0       | 1       | 7        | 30         | 38     |
|  |                                   | %             | 2,6%    | 15,8%   | 36,8%    | 21,1%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 2,6%    | 18,4%    | 78,9%      | 100,0% |
|  | Comercial                         | Resp          | 0       | 0       | 4        | 0          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 2          | 4      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |
|  | Investimento                      | Resp          | 0       | 2       | 1        | 1          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 6          | 8      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 12,5%    | 12,5%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
| Origem   | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 1        | 4          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 7          | 8      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 50,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 87,5%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 1       | 8       | 20       | 13         | 58                 | 0           | 0       | 1       | 12       | 45         | 58     |
|  |                                   | %             | 1,7%    | 13,8%   | 34,5%    | 22,4%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 1,7%    | 20,7%    | 77,6%      | 100,0% |
|  | Privado                           | Resp          | 1       | 6       | 17       | 10         | 50                 | 0           | 0       | 1       | 9        | 40         | 50     |
|  |                                   | %             | 2,0%    | 12,0%   | 34,0%    | 20,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 2,0%    | 18,0%    | 80,0%      | 100,0% |
|  | Público                           | Resp          | 0       | 2       | 3        | 3          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 3        | 5          | 8      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 37,5%    | 37,5%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 37,5%    | 62,5%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 1       | 8       | 20       | 13         | 58                 | 0           | 0       | 1       | 12       | 45         | 58     |
|  |                                   | %             | 1,7%    | 13,8%   | 34,5%    | 22,4%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 1,7%    | 20,7%    | 77,6%      | 100,0% |

TABELA 6 - Questão 6 - Há implantação de uma cultura de Controles Internos.

| Há implantação de uma cultura de Controles Internos. |                                   |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|--|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|  |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|  |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte  | Pequeno                           | Resp          | 0       | 0       | 7        | 6          | 18                 | 0           | 0       | 0       | 1        | 17         | 18     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 38,9%    | 33,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 5,6%     | 94,4%      | 100,0% |
|  | Médio                             | Resp          | 0       | 3       | 8        | 5          | 20                 | 0           | 0       | 0       | 6        | 14         | 20     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 15,0%   | 40,0%    | 25,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 30,0%    | 70,0%      | 100,0% |
|  | Grande                            | Resp          | 0       | 2       | 6        | 5          | 17                 | 0           | 0       | 0       | 3        | 14         | 17     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 11,8%   | 35,3%    | 29,4%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 17,6%    | 82,4%      | 100,0% |
|  | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 1       | 1        | 1          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 0       | 6       | 22       | 17         | 58                 | 0           | 0       | 0       | 12       | 46         | 58     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 10,3%   | 37,9%    | 29,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 20,7%    | 79,3%      | 100,0% |
| Naturalidade   | Nacional                          | Resp          | 0       | 4       | 16       | 6          | 31                 | 0           | 0       | 0       | 9        | 22         | 31     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 12,9%   | 51,6%    | 19,4%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 29,0%    | 71,0%      | 100,0% |
|  | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 1       | 1        | 2          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 3          | 4      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 25,0%    | 50,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|  | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 0       | 0        | 3          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 3          | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
|  | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 2        | 4          | 14                 | 0           | 0       | 0       | 0        | 14         | 14     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 28,6%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
|  | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 2        | 1          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
| Tipo   | Federal                           | Resp          | 0       | 1       | 1        | 1          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 0       | 6       | 22       | 17         | 58                 | 0           | 0       | 0       | 12       | 46         | 58     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 10,3%   | 37,9%    | 29,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 20,7%    | 79,3%      | 100,0% |
|  | Múltiplo                          | Resp          | 0       | 3       | 16       | 12         | 38                 | 0           | 0       | 0       | 9        | 29         | 38     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 7,9%    | 42,1%    | 31,6%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 23,7%    | 76,3%      | 100,0% |
|  | Comercial                         | Resp          | 0       | 1       | 2        | 1          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 3          | 4      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 50,0%    | 25,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|  | Investimento                      | Resp          | 0       | 2       | 2        | 0          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 6          | 8      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
| Origem   | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 2        | 4          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 8          | 8      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 0       | 6       | 22       | 17         | 58                 | 0           | 0       | 0       | 12       | 46         | 58     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 10,3%   | 37,9%    | 29,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 20,7%    | 79,3%      | 100,0% |
|  | Privado                           | Resp          | 0       | 5       | 17       | 15         | 50                 | 0           | 0       | 0       | 9        | 41         | 50     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 10,0%   | 34,0%    | 30,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 18,0%    | 82,0%      | 100,0% |
|  | Público                           | Resp          | 0       | 1       | 5        | 2          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 3        | 5          | 8      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 12,5%   | 62,5%    | 25,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 37,5%    | 62,5%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 0       | 6       | 22       | 17         | 58                 | 0           | 0       | 0       | 12       | 46         | 58     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 10,3%   | 37,9%    | 29,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 20,7%    | 79,3%      | 100,0% |



TABELA 7 - Questão 7 - Há implantação de uma Cultura de *Compliance*.

| Há implantação de uma cultura de <i>Compliance</i> . |                                   |      |               |         |         |          |       |                    |         |         |          |            |        |
|--|-----------------------------------|------|---------------|---------|---------|----------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|  |                                   |      | Cenário Atual |         |         |          | Total | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |
|  |                                   |      | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada |       | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte  | Pequeno                           | Resp | 0             | 1       | 5       | 7        | 5     | 0                  | 0       | 0       | 2        | 16         | 18     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 5,6%    | 27,8%   | 38,9%    | 27,8% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 11,1%    | 88,9%      | 100,0% |
|  | Médio                             | Resp | 1             | 2       | 9       | 4        | 20    | 0                  | 0       | 1       | 7        | 12         | 20     |
|  |                                   | %    | 5,0%          | 10,0%   | 45,0%   | 20,0%    | 20,0% | 0,0%               | 0,0%    | 5,0%    | 35,0%    | 60,0%      | 100,0% |
|  | Grande                            | Resp | 0             | 1       | 6       | 4        | 6     | 0                  | 0       | 0       | 6        | 11         | 17     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 5,9%    | 35,3%   | 23,5%    | 35,3% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 35,3%    | 64,7%      | 100,0% |
|  | Pequeno M.                        | Resp | 0             | 0       | 0       | 2        | 1     | 0                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp | 1             | 4       | 20      | 17       | 16    | 0                  | 0       | 1       | 16       | 41         | 58     |
|  |                                   | %    | 1,7%          | 6,9%    | 34,5%   | 29,3%    | 27,6% | 0,0%               | 0,0%    | 1,7%    | 27,6%    | 70,7%      | 100,0% |
| Naturalidade   | Nacional                          | Resp | 0             | 1       | 14      | 10       | 6     | 0                  | 0       | 0       | 8        | 23         | 31     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 3,2%    | 45,2%   | 32,3%    | 19,4% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 25,8%    | 74,2%      | 100,0% |
|  | Nacional participação estrangeira | Resp | 1             | 1       | 0       | 2        | 0     | 0                  | 0       | 1       | 1        | 2          | 4      |
|  |                                   | %    | 25,0%         | 25,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%  | 0,0%               | 25,0%   | 25,0%   | 50,0%    | 100,0%     | 100,0% |
|  | Nacional controle estrangeiro     | Resp | 0             | 0       | 1       | 1        | 1     | 0                  | 0       | 0       | 0        | 3          | 3      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
|  | Estrangeiro                       | Resp | 0             | 0       | 3       | 2        | 9     | 0                  | 0       | 0       | 3        | 11         | 14     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 21,4%   | 14,3%    | 64,3% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 21,4%    | 78,6%      | 100,0% |
|  | Estadual                          | Resp | 0             | 0       | 2       | 1        | 0     | 0                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 66,7%   | 33,3%    | 0,0%  | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
| Tipo   | Federal                           | Resp | 0             | 2       | 0       | 1        | 0     | 0                  | 0       | 0       | 3        | 0          | 3      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 66,7%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%  | 0,0%               | 0,0%    | 100,0%  | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
|  | Total                             | Resp | 1             | 4       | 20      | 17       | 16    | 0                  | 0       | 1       | 16       | 41         | 58     |
|  |                                   | %    | 1,7%          | 6,9%    | 34,5%   | 29,3%    | 27,6% | 0,0%               | 0,0%    | 1,7%    | 27,6%    | 70,7%      | 100,0% |
|  | Múltiplo                          | Resp | 0             | 2       | 14      | 15       | 7     | 0                  | 0       | 0       | 11       | 27         | 38     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 5,3%    | 36,8%   | 39,5%    | 18,4% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 28,9%    | 71,1%      | 100,0% |
|  | Comercial                         | Resp | 0             | 0       | 3       | 0        | 1     | 0                  | 0       | 0       | 1        | 3          | 4      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 75,0%   | 0,0%     | 25,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|  | Investimento                      | Resp | 0             | 2       | 0       | 1        | 5     | 0                  | 0       | 0       | 2        | 6          | 8      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 25,0%   | 0,0%    | 12,5%    | 62,5% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
| Origem   | Financeira                        | Resp | 1             | 0       | 3       | 1        | 3     | 0                  | 0       | 0       | 2        | 5          | 8      |
|  |                                   | %    | 12,5%         | 0,0%    | 37,5%   | 12,5%    | 37,5% | 0,0%               | 0,0%    | 12,5%   | 25,0%    | 62,5%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp | 1             | 4       | 20      | 17       | 16    | 0                  | 0       | 1       | 16       | 41         | 58     |
|  |                                   | %    | 1,7%          | 6,9%    | 34,5%   | 29,3%    | 27,6% | 0,0%               | 0,0%    | 1,7%    | 27,6%    | 70,7%      | 100,0% |
|  | Privado                           | Resp | 1             | 2       | 16      | 15       | 16    | 0                  | 0       | 1       | 11       | 38         | 50     |
|  |                                   | %    | 2,0%          | 4,0%    | 32,0%   | 30,0%    | 32,0% | 0,0%               | 0,0%    | 2,0%    | 22,0%    | 76,0%      | 100,0% |
|  | Público                           | Resp | 0             | 2       | 4       | 2        | 0     | 0                  | 0       | 0       | 5        | 3          | 8      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 25,0%   | 50,0%   | 25,0%    | 0,0%  | 0,0%               | 0,0%    | 62,5%   | 37,5%    | 100,0%     | 100,0% |
|  | Total                             | Resp | 1             | 4       | 20      | 17       | 16    | 0                  | 0       | 1       | 16       | 41         | 58     |
|  |                                   | %    | 1,7%          | 6,9%    | 34,5%   | 29,3%    | 27,6% | 0,0%               | 0,0%    | 1,7%    | 27,6%    | 70,7%      | 100,0% |

TABELA 8 - Questão 8 - Existe informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta.

| Existe informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta. |                                   |      |               |         |         |          |       |                    |         |         |          |            |        |
|--|-----------------------------------|------|---------------|---------|---------|----------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|  |                                   |      | Cenário Atual |         |         |          | Total | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |
|  |                                   |      | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada |       | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte  | Pequeno                           | Resp | 0             | 1       | 3       | 7        | 7     | 0                  | 0       | 0       | 4        | 14         | 18     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 5,6%    | 16,7%   | 38,9%    | 38,9% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 22,2%    | 77,8%      | 100,0% |
|  | Médio                             | Resp | 0             | 5       | 9       | 4        | 20    | 0                  | 0       | 1       | 6        | 13         | 20     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 25,0%   | 45,0%   | 20,0%    | 10,0% | 0,0%               | 0,0%    | 5,0%    | 30,0%    | 65,0%      | 100,0% |
|  | Grande                            | Resp | 0             | 0       | 4       | 7        | 6     | 0                  | 0       | 0       | 3        | 14         | 17     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 23,5%   | 41,2%    | 35,3% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 17,6%    | 82,4%      | 100,0% |
|  | Pequeno M.                        | Resp | 0             | 1       | 1       | 1        | 0     | 0                  | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%  | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp | 0             | 7       | 17      | 19       | 15    | 0                  | 0       | 1       | 15       | 42         | 58     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 12,1%   | 29,3%   | 32,8%    | 25,9% | 0,0%               | 0,0%    | 1,7%    | 25,9%    | 72,4%      | 100,0% |
| Naturalidade   | Nacional                          | Resp | 0             | 5       | 10      | 10       | 6     | 0                  | 0       | 1       | 8        | 22         | 31     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 16,1%   | 32,3%   | 32,3%    | 19,4% | 0,0%               | 0,0%    | 3,2%    | 25,8%    | 71,0%      | 100,0% |
|  | Nacional participação estrangeira | Resp | 0             | 1       | 1       | 1        | 1     | 0                  | 0       | 0       | 2        | 2          | 4      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 25,0%   | 25,0%   | 25,0%    | 25,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |
|  | Nacional controle estrangeiro     | Resp | 0             | 0       | 1       | 1        | 1     | 0                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|  | Estrangeiro                       | Resp | 0             | 0       | 3       | 6        | 5     | 0                  | 0       | 0       | 3        | 11         | 14     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 21,4%   | 42,9%    | 35,7% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 21,4%    | 78,6%      | 100,0% |
|  | Estadual                          | Resp | 0             | 0       | 1       | 1        | 1     | 0                  | 0       | 0       | 0        | 3          | 3      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
| Tipo   | Federal                           | Resp | 0             | 1       | 1       | 0        | 1     | 0                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 33,3%   | 33,3%   | 0,0%     | 33,3% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp | 0             | 7       | 17      | 19       | 15    | 0                  | 0       | 1       | 15       | 42         | 58     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 12,1%   | 29,3%   | 32,8%    | 25,9% | 0,0%               | 0,0%    | 1,7%    | 25,9%    | 72,4%      | 100,0% |
|  | Múltiplo                          | Resp | 0             | 3       | 14      | 13       | 8     | 0                  | 0       | 0       | 11       | 27         | 38     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 7,9%    | 36,8%   | 34,2%    | 21,1% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 28,9%    | 71,1%      | 100,0% |
|  | Comercial                         | Resp | 0             | 1       | 1       | 1        | 1     | 0                  | 0       | 0       | 1        | 3          | 4      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 25,0%   | 25,0%   | 25,0%    | 25,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|  | Investimento                      | Resp | 0             | 2       | 1       | 2        | 3     | 0                  | 0       | 0       | 3        | 5          | 8      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 25,0%   | 12,5%   | 25,0%    | 37,5% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 37,5%    | 62,5%      | 100,0% |
| Origem   | Financeira                        | Resp | 0             | 1       | 1       | 3        | 3     | 0                  | 0       | 1       | 0        | 7          | 8      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 12,5%   | 12,5%   | 37,5%    | 37,5% | 0,0%               | 0,0%    | 12,5%   | 0,0%     | 87,5%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp | 0             | 7       | 17      | 19       | 15    | 0                  | 0       | 1       | 15       | 42         | 58     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 12,1%   | 29,3%   | 32,8%    | 25,9% | 0,0%               | 0,0%    | 1,7%    | 25,9%    | 72,4%      | 100,0% |
|  | Privado                           | Resp | 0             | 6       | 13      | 18       | 13    | 0                  | 0       | 1       | 13       | 36         | 50     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 12,0%   | 26,0%   | 36,0%    | 26,0% | 0,0%               | 0,0%    | 2,0%    | 26,0%    | 72,0%      | 100,0% |
|  | Público                           | Resp | 0             | 1       | 4       | 1        | 2     | 0                  | 0       | 0       | 2        | 6          | 8      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 12,5%   | 50,0%   | 12,5%    | 25,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp | 0             | 7       | 17      | 19       | 15    | 0                  | 0       | 1       | 15       | 42         | 58     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 12,1%   | 29,3%   | 32,8%    | 25,9% | 0,0%               | 0,0%    | 1,7%    | 25,9%    | 72,4%      | 100,0% |



TABELA 9 - Questão 9 - Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros.

| Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros. |                                   |       |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|---|-----------------------------------|-------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|   |                                   |       | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|   |                                   |       | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte   | Pequeno                           | Resp  | 5             | 4       | 6       | 3        | 0          | 18                 | 2           | 1       | 3       | 3        | 9          | 18     |
|   |                                   | %     | 27,8%         | 22,2%   | 33,3%   | 16,7%    | 0,0%       | 100,0%             | 11,1%       | 5,6%    | 16,7%   | 16,7%    | 50,0%      | 100,0% |
|   | Médio                             | Resp  | 2             | 6       | 9       | 3        | 0          | 20                 | 1           | 0       | 3       | 10       | 6          | 20     |
|   |                                   | %     | 10,0%         | 30,0%   | 45,0%   | 15,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 5,0%        | 0,0%    | 15,0%   | 50,0%    | 30,0%      | 100,0% |
|   | Grande                            | Resp  | 1             | 3       | 5       | 4        | 4          | 17                 | 1           | 0       | 2       | 6        | 8          | 17     |
|   |                                   | %     | 5,9%          | 17,6%   | 29,4%   | 23,5%    | 23,5%      | 100,0%             | 5,9%        | 0,0%    | 11,8%   | 35,3%    | 47,1%      | 100,0% |
|   | Pequeno M.                        | Resp  | 1             | 1       | 1       | 0        | 0          | 3                  | 0           | 1       | 0       | 2        | 0          | 3      |
|   |                                   | %     | 33,3%         | 33,3%   | 33,3%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 33,3%   | 0,0%    | 66,7%    | 0,0%       | 100,0% |
|   | Total                             | Resp  | 9             | 14      | 21      | 10       | 4          | 58                 | 4           | 2       | 8       | 21       | 23         | 58     |
|   |                                   | %     | 15,5%         | 24,1%   | 36,2%   | 17,2%    | 6,9%       | 100,0%             | 6,9%        | 3,4%    | 13,8%   | 36,2%    | 39,7%      | 100,0% |
| Naturalidade  | Nacional                          | Resp  | 6             | 9       | 12      | 3        | 1          | 31                 | 2           | 2       | 6       | 11       | 10         | 31     |
|   |                                   | %     | 19,4%         | 29,0%   | 38,7%   | 9,7%     | 3,2%       | 100,0%             | 6,5%        | 6,5%    | 19,4%   | 35,5%    | 32,3%      | 100,0% |
|   | Nacional participação estrangeira | Resp  | 0             | 1       | 2       | 1        | 0          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 3        | 1          | 4      |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 25,0%   | 50,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 75,0%    | 25,0%      | 100,0% |
|   | Nacional controle estrangeiro     | Resp  | 0             | 0       | 2       | 1        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 3          | 3      |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 0,0%    | 66,7%   | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
|   | Estrangeiro                       | Resp  | 2             | 1       | 4       | 4        | 3          | 14                 | 2           | 0       | 2       | 2        | 8          | 14     |
|   |                                   | %     | 14,3%         | 7,1%    | 28,6%   | 28,6%    | 21,4%      | 100,0%             | 14,3%       | 0,0%    | 14,3%   | 14,3%    | 57,1%      | 100,0% |
|   | Estadual                          | Resp  | 0             | 2       | 0       | 1        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 66,7%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
| Federal   | Resp                              | 1     | 1             | 1       | 0       | 0        | 3          | 0                  | 0           | 0       | 3       | 0        | 3          |        |
|   | %                                 | 33,3% | 33,3%         | 33,3%   | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 100,0%  | 0,0%     | 100,0%     |        |
| Total   | Resp                              | 9     | 14            | 21      | 10      | 4        | 58         | 4                  | 2           | 8       | 21      | 23       | 58         |        |
|   | %                                 | 15,5% | 24,1%         | 36,2%   | 17,2%   | 6,9%     | 100,0%     | 6,9%               | 3,4%        | 13,8%   | 36,2%   | 39,7%    | 100,0%     |        |
| Tipo  | Múltiplo                          | Resp  | 4             | 9       | 17      | 5        | 3          | 38                 | 2           | 1       | 4       | 16       | 15         | 38     |
|   |                                   | %     | 10,5%         | 23,7%   | 44,7%   | 13,2%    | 7,9%       | 100,0%             | 5,3%        | 2,6%    | 10,5%   | 42,1%    | 39,5%      | 100,0% |
|   | Comercial                         | Resp  | 1             | 1       | 1       | 1        | 0          | 4                  | 1           | 0       | 1       | 0        | 2          | 4      |
|   |                                   | %     | 25,0%         | 25,0%   | 25,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 25,0%       | 0,0%    | 25,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% |
|   | Investimento                      | Resp  | 3             | 3       | 0       | 1        | 1          | 8                  | 0           | 1       | 2       | 2        | 3          | 8      |
|   |                                   | %     | 37,5%         | 37,5%   | 0,0%    | 12,5%    | 12,5%      | 100,0%             | 0,0%        | 12,5%   | 25,0%   | 25,0%    | 37,5%      | 100,0% |
|   | Financeira                        | Resp  | 1             | 1       | 3       | 3        | 0          | 8                  | 1           | 0       | 1       | 3        | 3          | 8      |
|   |                                   | %     | 12,5%         | 12,5%   | 37,5%   | 37,5%    | 0,0%       | 100,0%             | 12,5%       | 0,0%    | 12,5%   | 37,5%    | 37,5%      | 100,0% |
|   | Total                             | Resp  | 9             | 14      | 21      | 10       | 4          | 58                 | 4           | 2       | 8       | 21       | 23         | 58     |
|   |                                   | %     | 15,5%         | 24,1%   | 36,2%   | 17,2%    | 6,9%       | 100,0%             | 6,9%        | 3,4%    | 13,8%   | 36,2%    | 39,7%      | 100,0% |
| Origem  | Privado                           | Resp  | 7             | 11      | 19      | 9        | 4          | 50                 | 3           | 2       | 8       | 15       | 22         | 50     |
|   |                                   | %     | 14,0%         | 22,0%   | 38,0%   | 18,0%    | 8,0%       | 100,0%             | 6,0%        | 4,0%    | 16,0%   | 30,0%    | 44,0%      | 100,0% |
|   | Público                           | Resp  | 2             | 3       | 2       | 1        | 0          | 8                  | 1           | 0       | 0       | 6        | 1          | 8      |
|   |                                   | %     | 25,0%         | 37,5%   | 25,0%   | 12,5%    | 0,0%       | 100,0%             | 12,5%       | 0,0%    | 0,0%    | 75,0%    | 12,5%      | 100,0% |
| Total   | Resp                              | 9     | 14            | 21      | 10      | 4        | 58         | 4                  | 2           | 8       | 21      | 23       | 58         |        |
|   | %                                 | 15,5% | 24,1%         | 36,2%   | 17,2%   | 6,9%     | 100,0%     | 6,9%               | 3,4%        | 13,8%   | 36,2%   | 39,7%    | 100,0%     |        |

TABELA 10 - Questão 10 - Há um plano que avalia a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias.

| Há um plano que avalia a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias. |                                   |               |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|--|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|  |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|  |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte  | Pequeno                           | Resp          | 4       | 1       | 5        | 5          | 3      | 18                 | 0       | 2       | 2        | 3          | 11     | 18     |
|  |                                   | %             | 22,2%   | 5,6%    | 27,8%    | 27,8%      | 16,7%  | 100,0%             | 0,0%    | 11,1%   | 11,1%    | 16,7%      | 61,1%  | 100,0% |
|  | Médio                             | Resp          | 3       | 4       | 8        | 4          | 1      | 20                 | 0       | 0       | 3        | 9          | 8      | 20     |
|  |                                   | %             | 15,0%   | 20,0%   | 40,0%    | 20,0%      | 5,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 15,0%    | 45,0%      | 40,0%  | 100,0% |
|  | Grande                            | Resp          | 2       | 5       | 3        | 4          | 3      | 17                 | 1       | 0       | 4        | 5          | 7      | 17     |
|  |                                   | %             | 11,8%   | 29,4%   | 17,6%    | 23,5%      | 17,6%  | 100,0%             | 5,9%    | 0,0%    | 23,5%    | 29,4%      | 41,2%  | 100,0% |
|  | Pequeno M.                        | Resp          | 1       | 1       | 1        | 0          | 0      | 3                  | 1       | 0       | 0        | 2          | 0      | 3      |
|  |                                   | %             | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 33,3%   | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 0,0%   | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 10      | 11      | 17       | 13         | 7      | 58                 | 2       | 2       | 9        | 19         | 26     | 58     |
|  |                                   | %             | 17,2%   | 19,0%   | 29,3%    | 22,4%      | 12,1%  | 100,0%             | 3,4%    | 3,4%    | 15,5%    | 32,8%      | 44,8%  | 100,0% |
| Naturalidade   | Nacional                          | Resp          | 6       | 6       | 11       | 5          | 3      | 31                 | 1       | 2       | 6        | 9          | 13     | 31     |
|  |                                   | %             | 19,4%   | 19,4%   | 35,5%    | 16,1%      | 9,7%   | 100,0%             | 3,2%    | 6,5%    | 19,4%    | 29,0%      | 41,9%  | 100,0% |
|  | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 2       | 0        | 1          | 1      | 4                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 1      | 4      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 25,0%      | 25,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 25,0%  | 100,0% |
|  | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 1       | 0       | 2        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|  |                                   | %             | 33,3%   | 0,0%    | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
|  | Estrangeiro                       | Resp          | 2       | 1       | 3        | 5          | 3      | 14                 | 1       | 0       | 1        | 3          | 9      | 14     |
|  |                                   | %             | 14,3%   | 7,1%    | 21,4%    | 35,7%      | 21,4%  | 100,0%             | 7,1%    | 0,0%    | 7,1%     | 21,4%      | 64,3%  | 100,0% |
|  | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 1        | 1          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 1      | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 33,3%  | 100,0% |
| Federal  | Resp                              | 1             | 1       | 0       | 1        | 0          | 3      | 0                  | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |        |
|  | %                                 | 33,3%         | 33,3%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |        |
| Total  | Resp                              | 10            | 11      | 17      | 13       | 7          | 58     | 2                  | 2       | 9       | 19       | 26         | 58     |        |
|  | %                                 | 17,2%         | 19,0%   | 29,3%   | 22,4%    | 12,1%      | 100,0% | 3,4%               | 3,4%    | 15,5%   | 32,8%    | 44,8%      | 100,0% |        |
| Tipo   | Múltiplo                          | Resp          | 8       | 6       | 12       | 8          | 4      | 38                 | 0       | 2       | 8        | 14         | 14     | 38     |
|  |                                   | %             | 21,1%   | 15,8%   | 31,6%    | 21,1%      | 10,5%  | 100,0%             | 0,0%    | 5,3%    | 21,1%    | 36,8%      | 36,8%  | 100,0% |
|  | Comercial                         | Resp          | 1       | 1       | 1        | 1          | 0      | 4                  | 1       | 0       | 1        | 0          | 2      | 4      |
|  |                                   | %             | 25,0%   | 25,0%   | 25,0%    | 25,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 0,0%       | 50,0%  | 100,0% |
|  | Investimento                      | Resp          | 1       | 2       | 1        | 2          | 2      | 8                  | 1       | 0       | 0        | 3          | 4      | 8      |
|  |                                   | %             | 12,5%   | 25,0%   | 12,5%    | 25,0%      | 25,0%  | 100,0%             | 12,5%   | 0,0%    | 0,0%     | 37,5%      | 50,0%  | 100,0% |
|  | Financeira                        | Resp          | 0       | 2       | 3        | 2          | 1      | 8                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 6      | 8      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 37,5%    | 25,0%      | 12,5%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 75,0%  | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 10      | 11      | 17       | 13         | 7      | 58                 | 2       | 2       | 9        | 19         | 26     | 58     |
|  |                                   | %             | 17,2%   | 19,0%   | 29,3%    | 22,4%      | 12,1%  | 100,0%             | 3,4%    | 3,4%    | 15,5%    | 32,8%      | 44,8%  | 100,0% |
| Origem   | Privado                           | Resp          | 8       | 8       | 16       | 11         | 7      | 50                 | 1       | 2       | 7        | 16         | 24     | 50     |
|  |                                   | %             | 16,0%   | 16,0%   | 32,0%    | 22,0%      | 14,0%  | 100,0%             | 2,0%    | 4,0%    | 14,0%    | 32,0%      | 48,0%  | 100,0% |
|  | Público                           | Resp          | 2       | 3       | 1        | 2          | 0      | 8                  | 1       | 0       | 2        | 3          | 2      | 8      |
|  |                                   | %             | 25,0%   | 37,5%   | 12,5%    | 25,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 12,5%   | 0,0%    | 25,0%    | 37,5%      | 25,0%  | 100,0% |
| Total  | Resp                              | 10            | 11      | 17      | 13       | 7          | 58     | 2                  | 2       | 9       | 19       | 26         | 58     |        |
| %  | 17,2%                             | 19,0%         | 29,3%   | 22,4%   | 12,1%    | 100,0%     | 3,4%   | 3,4%               | 15,5%   | 32,8%   | 44,8%    | 100,0%     |        |        |



TABELA 11 - Questão 11 - A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender a regulamentações governamentais.

| A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender regulamentações governamentais. |                                   |      |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|---|-----------------------------------|------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|   |                                   |      | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|   |                                   |      | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte   | Pequeno                           | Resp | 0             | 0       | 2       | 6        | 10         | 18                 | 0           | 0       | 0       | 0        | 18         | 18     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 11,1%   | 33,3%    | 55,6%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
|   | Médio                             | Resp | 0             | 1       | 6       | 6        | 7          | 20                 | 0           | 0       | 1       | 4        | 15         | 20     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 5,0%    | 30,0%   | 30,0%    | 35,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 5,0%    | 20,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|   | Grande                            | Resp | 0             | 0       | 4       | 1        | 12         | 17                 | 0           | 0       | 0       | 2        | 15         | 17     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 23,5%   | 5,9%     | 70,6%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 11,8%    | 88,2%      | 100,0% |
|   | Pequeno M.                        | Resp | 0             | 0       | 1       | 1        | 1          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|   | Total                             | Resp | 0             | 1       | 13      | 14       | 30         | 58                 | 0           | 0       | 1       | 7        | 50         | 58     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 1,7%    | 22,4%   | 24,1%    | 51,7%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 1,7%    | 12,1%    | 86,2%      | 100,0% |
| Naturalidade  | Nacional                          | Resp | 0             | 1       | 6       | 11       | 13         | 31                 | 0           | 0       | 1       | 4        | 26         | 31     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 3,2%    | 19,4%   | 35,5%    | 41,9%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 3,2%    | 12,9%    | 83,9%      | 100,0% |
|   | Nacional participação estrangeira | Resp | 0             | 0       | 2       | 0        | 2          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 3          | 4      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|   | Nacional controle estrangeiro     | Resp | 0             | 0       | 1       | 0        | 2          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 3          | 3      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 33,3%   | 0,0%     | 66,7%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
|   | Estrangeiro                       | Resp | 0             | 0       | 2       | 2        | 10         | 14                 | 0           | 0       | 0       | 1        | 13         | 14     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 14,3%   | 14,3%    | 71,4%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 7,1%     | 92,9%      | 100,0% |
|   | Estadual                          | Resp | 0             | 0       | 1       | 0        | 2          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 3          | 3      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 33,3%   | 0,0%     | 66,7%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
| Federal   | Resp                              | 0    | 0             | 1       | 1       | 1        | 3          | 0                  | 0           | 0       | 1       | 2        | 3          |        |
|   | %                                 | 0,0% | 0,0%          | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 100,0%     |        |
| Total   | Resp                              | 0    | 1             | 13      | 14      | 30       | 58         | 0                  | 0           | 1       | 7       | 50       | 58         |        |
|   | %                                 | 0,0% | 1,7%          | 22,4%   | 24,1%   | 51,7%    | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 1,7%    | 12,1%   | 86,2%    | 100,0%     |        |
| Tipo  | Múltiplo                          | Resp | 0             | 1       | 6       | 10       | 21         | 38                 | 0           | 0       | 1       | 2        | 35         | 38     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 2,6%    | 15,8%   | 26,3%    | 55,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 2,6%    | 5,3%     | 92,1%      | 100,0% |
|   | Comercial                         | Resp | 0             | 0       | 2       | 1        | 1          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 3          | 4      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 50,0%   | 25,0%    | 25,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|   | Investimento                      | Resp | 0             | 0       | 2       | 3        | 3          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 7          | 8      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 25,0%   | 37,5%    | 37,5%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 87,5%      | 100,0% |
|   | Financeira                        | Resp | 0             | 0       | 3       | 0        | 5          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 3        | 5          | 8      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 37,5%   | 0,0%     | 62,5%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 37,5%    | 62,5%      | 100,0% |
|   | Total                             | Resp | 0             | 1       | 13      | 14       | 30         | 58                 | 0           | 0       | 1       | 7        | 50         | 58     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 1,7%    | 22,4%   | 24,1%    | 51,7%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 1,7%    | 12,1%    | 86,2%      | 100,0% |
| Origem  | Privado                           | Resp | 0             | 1       | 10      | 13       | 26         | 50                 | 0           | 0       | 1       | 5        | 44         | 50     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 2,0%    | 20,0%   | 26,0%    | 52,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 2,0%    | 10,0%    | 88,0%      | 100,0% |
|   | Público                           | Resp | 0             | 0       | 3       | 1        | 4          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 6          | 8      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 37,5%   | 12,5%    | 50,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
| Total   | Resp                              | 0    | 1             | 13      | 14      | 30       | 58         | 0                  | 0           | 1       | 7       | 50       | 58         |        |
|   | %                                 | 0,0% | 1,7%          | 22,4%   | 24,1%   | 51,7%    | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 1,7%    | 12,1%   | 86,2%    | 100,0%     |        |

TABELA 12 - Questão 12 - A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar o valor ao negócio.

| A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar valor ao negócio. |                                   |       |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|---|-----------------------------------|-------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|   |                                   |       | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|   |                                   |       | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte   | Pequeno                           | Resp  | 0             | 1       | 5       | 3        | 9          | 18                 | 0           | 0       | 1       | 2        | 15         | 18     |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 5,6%    | 27,8%   | 16,7%    | 50,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 5,6%    | 11,1%    | 83,3%      | 100,0% |
|   | Médio                             | Resp  | 0             | 3       | 3       | 11       | 3          | 20                 | 0           | 0       | 2       | 6        | 12         | 20     |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 15,0%   | 15,0%   | 55,0%    | 15,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 10,0%   | 30,0%    | 60,0%      | 100,0% |
|   | Grande                            | Resp  | 0             | 3       | 2       | 2        | 10         | 17                 | 0           | 0       | 3       | 1        | 13         | 17     |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 17,6%   | 11,8%   | 11,8%    | 58,8%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 17,6%   | 5,9%     | 76,5%      | 100,0% |
|   | Pequeno M.                        | Resp  | 0             | 0       | 2       | 0        | 1          | 3                  | 0           | 0       | 1       | 1        | 1          | 3      |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 33,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 100,0% |
|   | Total                             | Resp  | 0             | 7       | 12      | 16       | 23         | 58                 | 0           | 0       | 7       | 10       | 41         | 58     |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 12,1%   | 20,7%   | 27,6%    | 39,7%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 12,1%   | 17,2%    | 70,7%      | 100,0% |
| Naturalidade  | Nacional                          | Resp  | 0             | 6       | 4       | 10       | 11         | 31                 | 0           | 0       | 5       | 6        | 20         | 31     |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 19,4%   | 12,9%   | 32,3%    | 35,5%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 16,1%   | 19,4%    | 64,5%      | 100,0% |
|   | Nacional participação estrangeira | Resp  | 0             | 1       | 1       | 1        | 1          | 4                  | 0           | 0       | 1       | 1        | 2          | 4      |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 25,0%   | 25,0%   | 25,0%    | 25,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 25,0%   | 25,0%    | 50,0%      | 100,0% |
|   | Nacional controle estrangeiro     | Resp  | 0             | 0       | 2       | 0        | 1          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 33,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|   | Estrangeiro                       | Resp  | 0             | 0       | 1       | 4        | 9          | 14                 | 0           | 0       | 1       | 1        | 12         | 14     |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 0,0%    | 7,1%    | 28,6%    | 64,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 7,1%    | 7,1%     | 85,7%      | 100,0% |
|   | Estadual                          | Resp  | 0             | 0       | 3       | 0        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 3          | 3      |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 0,0%    | 100,0%  | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
| Federal   | Resp                              | 0     | 0             | 1       | 1       | 1        | 3          | 0                  | 0           | 0       | 1       | 2        | 3          |        |
|   | %                                 | 0,0%  | 0,0%          | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 100,0%     |        |
| Total   | Resp                              | 0     | 7             | 12      | 16      | 23       | 58         | 0                  | 0           | 7       | 10      | 41       | 58         |        |
|   | %                                 | 0,0%  | 12,1%         | 20,7%   | 27,6%   | 39,7%    | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 12,1%   | 17,2%   | 70,7%    | 100,0%     |        |
| Tipo  | Múltiplo                          | Resp  | 0             | 6       | 10      | 9        | 13         | 38                 | 0           | 0       | 6       | 8        | 24         | 38     |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 15,8%   | 26,3%   | 23,7%    | 34,2%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 15,8%   | 21,1%    | 63,2%      | 100,0% |
|   | Comercial                         | Resp  | 0             | 1       | 0       | 1        | 2          | 4                  | 0           | 0       | 1       | 0        | 3          | 4      |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 25,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 25,0%   | 0,0%     | 75,0%      | 100,0% |
|   | Financeira                        | Resp  | 0             | 0       | 0       | 6        | 2          | 8                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 7          | 8      |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 0,0%    | 0,0%    | 75,0%    | 25,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 87,5%      | 100,0% |
| Origem  | Privado                           | Resp  | 0             | 6       | 8       | 15       | 21         | 50                 | 0           | 0       | 6       | 9        | 35         | 50     |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 12,0%   | 16,0%   | 30,0%    | 42,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 12,0%   | 18,0%    | 70,0%      | 100,0% |
|   | Público                           | Resp  | 0             | 1       | 4       | 1        | 2          | 8                  | 0           | 0       | 1       | 1        | 6          | 8      |
|   |                                   | %     | 0,0%          | 12,5%   | 50,0%   | 12,5%    | 25,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 12,5%   | 12,5%    | 75,0%      | 100,0% |
|   | Total                             | Resp  | 0             | 7       | 12      | 16       | 23         | 58                 | 0           | 0       | 7       | 10       | 41         | 58     |
| %   | 0,0%                              | 12,1% | 20,7%         | 27,6%   | 39,7%   | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%               | 12,1%       | 17,2%   | 70,7%   | 100,0%   |            |        |



## APÊNDICE C

### Tabelas referentes ao Grupo 2 de Questões

|   |      |
|---|------|
| Questões sobre quais práticas estão sendo utilizadas nas Instituições Financeiras     | Pág. |
| TABELA 13 - Questão 1 - Utilização do <i>Balanced ScoreCard</i> nas instituições..... | 128  |
| TABELA 14 - Questão 2 - Utilização do Basiléia II nas instituições.....               | 128  |
| TABELA 15 - Questão 3 - Utilização do CMM nas instituições.....                       | 129  |
| TABELA 16 - Questão 4 - Utilização do CMMI nas instituições.....                      | 129  |
| TABELA 17 - Questão 5 - Utilização do COBIT nas instituições.....                     | 130  |
| TABELA 18 - Questão 6 - Utilização do COSO nas instituições.....                      | 130  |
| TABELA 19 - Questão 7 - Utilização da NBR ISO/IEC 17799 nas instituições.....         | 131  |
| TABELA 20 - Questão 8 - Utilização da NBR ISO/IEC 27001 nas instituições.....         | 131  |
| TABELA 21 - Questão 9 - Utilização do ITIL nas instituições.....                      | 132  |
| TABELA 22 - Questão 10 - Utilização do PMBOK nas instituições.....                    | 132  |
| TABELA 23 - Questão 11 - Utilização da <i>Sarbanes Oxley</i> nas instituições.....    | 133  |



TABELA 13 - Questão 1 - Utilização do *Balanced ScoreCard* nas instituições.

|              |                                   | Balanced Scorecard. |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |        |
|--------------|-----------------------------------|---------------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|              |                                   | Cenário Atual       |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |
|              |                                   | Inexistente         | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte        | Pequeno                           | Resp                | 10      | 3       | 1        | 3          | 1     | 18                 | 4       | 0       | 4        | 5          | 18     |
|              |                                   | %                   | 55,6%   | 16,7%   | 5,6%     | 16,7%      | 5,6%  | 100,0%             | 22,2%   | 0,0%    | 22,2%    | 27,8%      | 100,0% |
|              | Médio                             | Resp                | 12      | 4       | 2        | 0          | 2     | 20                 | 7       | 0       | 6        | 5          | 20     |
|              |                                   | %                   | 60,0%   | 20,0%   | 10,0%    | 0,0%       | 10,0% | 100,0%             | 35,0%   | 0,0%    | 30,0%    | 25,0%      | 100,0% |
|              | Grande                            | Resp                | 1       | 2       | 9        | 3          | 2     | 17                 | 1       | 1       | 2        | 4          | 17     |
|              |                                   | %                   | 5,9%    | 11,8%   | 52,9%    | 17,6%      | 11,8% | 100,0%             | 5,9%    | 5,9%    | 11,8%    | 23,5%      | 100,0% |
|              | Pequeno M.                        | Resp                | 0       | 1       | 2        | 0          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|              |                                   | %                   | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|              | Total                             | Resp                | 23      | 10      | 14       | 6          | 5     | 58                 | 12      | 1       | 13       | 16         | 58     |
|              |                                   | %                   | 39,7%   | 17,2%   | 24,1%    | 10,3%      | 8,6%  | 100,0%             | 20,7%   | 1,7%    | 22,4%    | 27,6%      | 100,0% |
| Naturalidade | Nacional                          | Resp                | 15      | 5       | 8        | 2          | 1     | 31                 | 8       | 0       | 6        | 11         | 31     |
|              |                                   | %                   | 48,4%   | 16,1%   | 25,8%    | 6,5%       | 3,2%  | 100,0%             | 25,8%   | 0,0%    | 19,4%    | 35,5%      | 100,0% |
|              | Nacional participação estrangeira | Resp                | 2       | 1       | 1        | 0          | 0     | 4                  | 1       | 1       | 2        | 0          | 4      |
|              |                                   | %                   | 50,0%   | 25,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 25,0%   | 25,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% |
|              | Nacional controle estrangeiro     | Resp                | 1       | 1       | 1        | 0          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 2        | 0          | 3      |
|              |                                   | %                   | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 0,0%       | 100,0% |
|              | Estrangeiro                       | Resp                | 4       | 0       | 3        | 3          | 4     | 14                 | 3       | 0       | 1        | 3          | 14     |
|              |                                   | %                   | 28,6%   | 0,0%    | 21,4%    | 21,4%      | 28,6% | 100,0%             | 21,4%   | 0,0%    | 7,1%     | 21,4%      | 100,0% |
|              | Estadual                          | Resp                | 0       | 2       | 1        | 0          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 3      |
|              |                                   | %                   | 0,0%    | 66,7%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 100,0% |
| Tipo         | Federal                           | Resp                | 1       | 1       | 0        | 1          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 3      |
|              |                                   | %                   | 33,3%   | 33,3%   | 0,0%     | 33,3%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 100,0% |
|              | Total                             | Resp                | 23      | 10      | 14       | 6          | 5     | 58                 | 12      | 1       | 13       | 16         | 58     |
|              |                                   | %                   | 39,7%   | 17,2%   | 24,1%    | 10,3%      | 8,6%  | 100,0%             | 20,7%   | 1,7%    | 22,4%    | 27,6%      | 100,0% |
|              | Múltiplo                          | Resp                | 13      | 7       | 10       | 5          | 3     | 38                 | 5       | 1       | 9        | 12         | 38     |
|              |                                   | %                   | 34,2%   | 18,4%   | 26,3%    | 13,2%      | 7,9%  | 100,0%             | 13,2%   | 2,6%    | 23,7%    | 31,6%      | 100,0% |
|              | Comercial                         | Resp                | 2       | 2       | 0        | 0          | 0     | 4                  | 2       | 0       | 1        | 0          | 4      |
|              |                                   | %                   | 50,0%   | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 50,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 0,0%       | 100,0% |
|              | Investimento                      | Resp                | 3       | 1       | 1        | 1          | 2     | 8                  | 1       | 0       | 3        | 2          | 8      |
|              |                                   | %                   | 37,5%   | 12,5%   | 12,5%    | 12,5%      | 25,0% | 100,0%             | 12,5%   | 0,0%    | 37,5%    | 25,0%      | 100,0% |
| Origem       | Financeira                        | Resp                | 5       | 0       | 3        | 0          | 0     | 8                  | 4       | 0       | 0        | 2          | 8      |
|              |                                   | %                   | 62,5%   | 0,0%    | 37,5%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 50,0%   | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 100,0% |
|              | Total                             | Resp                | 23      | 10      | 14       | 6          | 5     | 58                 | 12      | 1       | 13       | 16         | 58     |
|              |                                   | %                   | 39,7%   | 17,2%   | 24,1%    | 10,3%      | 8,6%  | 100,0%             | 20,7%   | 1,7%    | 22,4%    | 27,6%      | 100,0% |
|              | Privado                           | Resp                | 21      | 7       | 12       | 5          | 5     | 50                 | 11      | 1       | 11       | 13         | 50     |
|              |                                   | %                   | 42,0%   | 14,0%   | 24,0%    | 10,0%      | 10,0% | 100,0%             | 22,0%   | 2,0%    | 22,0%    | 26,0%      | 100,0% |
|              | Público                           | Resp                | 2       | 3       | 2        | 1          | 0     | 8                  | 1       | 0       | 2        | 3          | 8      |
|              |                                   | %                   | 25,0%   | 37,5%   | 25,0%    | 12,5%      | 0,0%  | 100,0%             | 12,5%   | 0,0%    | 25,0%    | 37,5%      | 100,0% |
|              | Total                             | Resp                | 23      | 10      | 14       | 6          | 5     | 58                 | 12      | 1       | 13       | 16         | 58     |
|              |                                   | %                   | 39,7%   | 17,2%   | 24,1%    | 10,3%      | 8,6%  | 100,0%             | 20,7%   | 1,7%    | 22,4%    | 27,6%      | 100,0% |

TABELA 14 - Questão 2 - Utilização do Basileia II nas instituições.

|              |                                   | Basileia II.  |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |        |
|--------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|              |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |
|              |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte        | Pequeno                           | Resp          | 3       | 0       | 8        | 6          | 1     | 18                 | 2       | 0       | 0        | 7          | 18     |
|              |                                   | %             | 16,7%   | 0,0%    | 44,4%    | 33,3%      | 5,6%  | 100,0%             | 11,1%   | 0,0%    | 0,0%     | 38,9%      | 100,0% |
|              | Médio                             | Resp          | 3       | 5       | 9        | 3          | 0     | 20                 | 1       | 0       | 2        | 7          | 20     |
|              |                                   | %             | 15,0%   | 25,0%   | 45,0%    | 15,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 5,0%    | 0,0%    | 10,0%    | 35,0%      | 100,0% |
|              | Grande                            | Resp          | 0       | 3       | 3        | 7          | 4     | 17                 | 0       | 0       | 0        | 5          | 17     |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 17,6%   | 17,6%    | 41,2%      | 23,5% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 29,4%      | 100,0% |
|              | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 1       | 0        | 1          | 1     | 3                  | 0       | 0       | 1        | 0          | 3      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 0,0%     | 33,3%      | 33,3% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 6       | 9       | 20       | 17         | 6     | 58                 | 3       | 0       | 3        | 19         | 58     |
|              |                                   | %             | 10,3%   | 15,5%   | 34,5%    | 29,3%      | 10,3% | 100,0%             | 5,2%    | 0,0%    | 5,2%     | 32,8%      | 100,0% |
| Naturalidade | Nacional                          | Resp          | 2       | 6       | 12       | 8          | 3     | 31                 | 1       | 0       | 2        | 11         | 31     |
|              |                                   | %             | 6,5%    | 19,4%   | 38,7%    | 25,8%      | 9,7%  | 100,0%             | 3,2%    | 0,0%    | 6,5%     | 35,5%      | 100,0% |
|              | Nacional participação estrangeira | Resp          | 2       | 1       | 0        | 1          | 0     | 4                  | 1       | 0       | 1        | 1          | 4      |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 25,0%   | 0,0%     | 25,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 25,0%      | 100,0% |
|              | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 0       | 1        | 2          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 100,0% |
|              | Estrangeiro                       | Resp          | 1       | 1       | 5        | 4          | 3     | 14                 | 1       | 0       | 0        | 4          | 14     |
|              |                                   | %             | 7,1%    | 7,1%    | 35,7%    | 28,6%      | 21,4% | 100,0%             | 7,1%    | 0,0%    | 0,0%     | 28,6%      | 100,0% |
|              | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 1        | 1          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 100,0% |
| Tipo         | Federal                           | Resp          | 1       | 0       | 1        | 1          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      |
|              |                                   | %             | 33,3%   | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 6       | 9       | 20       | 17         | 6     | 58                 | 3       | 0       | 3        | 19         | 58     |
|              |                                   | %             | 10,3%   | 15,5%   | 34,5%    | 29,3%      | 10,3% | 100,0%             | 5,2%    | 0,0%    | 5,2%     | 32,8%      | 100,0% |
|              | Múltiplo                          | Resp          | 2       | 6       | 14       | 12         | 4     | 38                 | 1       | 0       | 2        | 13         | 38     |
|              |                                   | %             | 5,3%    | 15,8%   | 36,8%    | 31,6%      | 10,5% | 100,0%             | 2,6%    | 0,0%    | 5,3%     | 34,2%      | 100,0% |
|              | Comercial                         | Resp          | 1       | 2       | 1        | 0          | 0     | 4                  | 1       | 0       | 0        | 3          | 4      |
|              |                                   | %             | 25,0%   | 50,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 0,0%     | 75,0%      | 100,0% |
|              | Investimento                      | Resp          | 1       | 0       | 4        | 1          | 2     | 8                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 8      |
|              |                                   | %             | 12,5%   | 0,0%    | 50,0%    | 12,5%      | 25,0% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 12,5%      | 100,0% |
| Origem       | Financeira                        | Resp          | 2       | 1       | 1        | 4          | 0     | 8                  | 1       | 0       | 0        | 2          | 8      |
|              |                                   | %             | 25,0%   | 12,5%   | 12,5%    | 50,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 12,5%   | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 6       | 9       | 20       | 17         | 6     | 58                 | 3       | 0       | 3        | 19         | 58     |
|              |                                   | %             | 10,3%   | 15,5%   | 34,5%    | 29,3%      | 10,3% | 100,0%             | 5,2%    | 0,0%    | 5,2%     | 32,8%      | 100,0% |
|              | Privado                           | Resp          | 5       | 7       | 18       | 14         | 6     | 50                 | 3       | 0       | 3        | 15         | 50     |
|              |                                   | %             | 10,0%   | 14,0%   | 36,0%    | 28,0%      | 12,0% | 100,0%             | 6,0%    | 0,0%    | 6,0%     | 30,0%      | 100,0% |
|              | Público                           | Resp          | 1       | 2       | 2        | 3          | 0     | 8                  | 0       | 0       | 0        | 4          | 8      |
|              |                                   | %             | 12,5%   | 25,0%   | 25,0%    | 37,5%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 6       | 9       | 20       | 17         | 6     | 58                 | 3       | 0       | 3        | 19         | 58     |
|              |                                   | %             | 10,3%   | 15,5%   | 34,5%    | 29,3%      | 10,3% | 100,0%             | 5,2%    | 0,0%    | 5,2%     | 32,8%      | 100,0% |



TABELA 15 - Questão 3 - Utilização do CMM nas instituições.

|              |                                   | CMM.          |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |       |        |
|--------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------|
|              |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |       |        |
|              |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total |        |
| Porte        | Pequeno                           | Resp          | 13      | 3       | 1        | 1          | 0     | 18                 | 12      | 0       | 2        | 3          | 1     | 18     |
|              |                                   | %             | 72,2%   | 16,7%   | 5,6%     | 5,6%       | 0,0%  | 100,0%             | 66,7%   | 0,0%    | 11,1%    | 16,7%      | 5,6%  | 100,0% |
|              | Médio                             | Resp          | 14      | 4       | 2        | 0          | 0     | 20                 | 10      | 1       | 6        | 2          | 1     | 20     |
|              |                                   | %             | 70,0%   | 20,0%   | 10,0%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 50,0%   | 5,0%    | 30,0%    | 10,0%      | 5,0%  | 100,0% |
|              | Grande                            | Resp          | 6       | 2       | 5        | 2          | 2     | 17                 | 6       | 0       | 4        | 3          | 4     | 17     |
|              |                                   | %             | 35,3%   | 11,8%   | 29,4%    | 11,8%      | 11,8% | 100,0%             | 35,3%   | 0,0%    | 23,5%    | 17,6%      | 23,5% | 100,0% |
|              | Pequeno M.                        | Resp          | 3       | 0       | 0        | 0          | 0     | 3                  | 1       | 0       | 2        | 0          | 0     | 3      |
|              |                                   | %             | 100,0%  | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 33,3%   | 0,0%    | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 36      | 9       | 8        | 3          | 2     | 58                 | 29      | 1       | 14       | 8          | 6     | 58     |
|              |                                   | %             | 62,1%   | 15,5%   | 13,8%    | 5,2%       | 3,4%  | 100,0%             | 50,0%   | 1,7%    | 24,1%    | 13,8%      | 10,3% | 100,0% |
| Naturalidade | Nacional                          | Resp          | 22      | 5       | 3        | 1          | 0     | 31                 | 16      | 1       | 8        | 5          | 1     | 31     |
|              |                                   | %             | 71,0%   | 16,1%   | 9,7%     | 3,2%       | 0,0%  | 100,0%             | 51,6%   | 3,2%    | 25,8%    | 16,1%      | 3,2%  | 100,0% |
|              | Nacional participação estrangeira | Resp          | 2       | 0       | 2        | 0          | 0     | 4                  | 1       | 0       | 3        | 0          | 0     | 4      |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 75,0%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0% |
|              | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 3       | 0       | 0        | 0          | 0     | 3                  | 3       | 0       | 0        | 0          | 0     | 3      |
|              |                                   | %             | 100,0%  | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 100,0%  | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%  | 100,0% |
|              | Estrangeiro                       | Resp          | 5       | 3       | 3        | 2          | 1     | 14                 | 6       | 0       | 1        | 3          | 4     | 14     |
|              |                                   | %             | 35,7%   | 21,4%   | 21,4%    | 14,3%      | 7,1%  | 100,0%             | 42,9%   | 0,0%    | 7,1%     | 21,4%      | 28,6% | 100,0% |
|              | Estadual                          | Resp          | 2       | 1       | 0        | 0          | 0     | 3                  | 2       | 0       | 1        | 0          | 0     | 3      |
|              |                                   | %             | 66,7%   | 33,3%   | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 66,7%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0% |
|              | Federal                           | Resp          | 2       | 0       | 0        | 0          | 1     | 3                  | 1       | 0       | 1        | 0          | 1     | 3      |
|              |                                   | %             | 66,7%   | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 33,3% | 100,0%             | 33,3%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 33,3% | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 36      | 9       | 8        | 3          | 2     | 58                 | 29      | 1       | 14       | 8          | 6     | 58     |
|              |                                   | %             | 62,1%   | 15,5%   | 13,8%    | 5,2%       | 3,4%  | 100,0%             | 50,0%   | 1,7%    | 24,1%    | 13,8%      | 10,3% | 100,0% |
| Tipo         | Múltiplo                          | Resp          | 23      | 6       | 6        | 2          | 1     | 38                 | 19      | 0       | 12       | 4          | 3     | 38     |
|              |                                   | %             | 60,5%   | 15,8%   | 15,8%    | 5,3%       | 2,6%  | 100,0%             | 50,0%   | 0,0%    | 31,6%    | 10,5%      | 7,9%  | 100,0% |
|              | Comercial                         | Resp          | 3       | 1       | 0        | 0          | 0     | 4                  | 2       | 1       | 0        | 1          | 0     | 4      |
|              |                                   | %             | 75,0%   | 25,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 50,0%   | 25,0%   | 0,0%     | 25,0%      | 0,0%  | 100,0% |
|              | Investimento                      | Resp          | 5       | 2       | 0        | 0          | 1     | 8                  | 4       | 0       | 2        | 1          | 1     | 8      |
|              |                                   | %             | 62,5%   | 25,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 12,5% | 100,0%             | 50,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 12,5%      | 12,5% | 100,0% |
|              | Financeira                        | Resp          | 5       | 0       | 2        | 1          | 0     | 8                  | 4       | 0       | 0        | 2          | 2     | 8      |
|              |                                   | %             | 62,5%   | 0,0%    | 25,0%    | 12,5%      | 0,0%  | 100,0%             | 50,0%   | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 25,0% | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 36      | 9       | 8        | 3          | 2     | 58                 | 29      | 1       | 14       | 8          | 6     | 58     |
|              |                                   | %             | 62,1%   | 15,5%   | 13,8%    | 5,2%       | 3,4%  | 100,0%             | 50,0%   | 1,7%    | 24,1%    | 13,8%      | 10,3% | 100,0% |
| Origem       | Privado                           | Resp          | 31      | 7       | 8        | 3          | 1     | 50                 | 25      | 1       | 11       | 8          | 5     | 50     |
|              |                                   | %             | 62,0%   | 14,0%   | 16,0%    | 6,0%       | 2,0%  | 100,0%             | 50,0%   | 2,0%    | 22,0%    | 16,0%      | 10,0% | 100,0% |
|              | Público                           | Resp          | 5       | 2       | 0        | 0          | 1     | 8                  | 4       | 0       | 3        | 0          | 1     | 8      |
|              |                                   | %             | 62,5%   | 25,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 12,5% | 100,0%             | 50,0%   | 0,0%    | 37,5%    | 0,0%       | 12,5% | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 36      | 9       | 8        | 3          | 2     | 58                 | 29      | 1       | 14       | 8          | 6     | 58     |
| %            | 62,1%                             | 15,5%         | 13,8%   | 5,2%    | 3,4%     | 100,0%     | 50,0% | 1,7%               | 24,1%   | 13,8%   | 10,3%    | 100,0%     |       |        |

TABELA 16 - Questão 4 - Utilização do CMMI nas instituições.

|              |                                   | CMMI.         |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |       |        |
|--------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------|
|              |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |       |        |
|              |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total |        |
| Porte        | Pequeno                           | Resp          | 14      | 1       | 2        | 1          | 18                 | 9           | 2       | 2       | 3        | 2          | 18    |        |
|              |                                   | %             | 77,8%   | 5,6%    | 11,1%    | 5,6%       | 0,0%               | 100,0%      | 50,0%   | 11,1%   | 11,1%    | 16,7%      | 11,1% | 100,0% |
|              | Médio                             | Resp          | 15      | 4       | 1        | 0          | 20                 | 9           | 2       | 7       | 2        | 0          | 20    |        |
|              |                                   | %             | 75,0%   | 20,0%   | 5,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 45,0%   | 10,0%   | 35,0%    | 10,0%      | 0,0%  | 100,0% |
|              | Grande                            | Resp          | 2       | 4       | 7        | 2          | 2                  | 17          | 2       | 0       | 5        | 4          | 6     | 17     |
|              |                                   | %             | 11,8%   | 23,5%   | 41,2%    | 11,8%      | 11,8%              | 100,0%      | 11,8%   | 0,0%    | 29,4%    | 23,5%      | 35,3% | 100,0% |
|              | Pequeno M.                        | Resp          | 3       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 3           | 1       | 0       | 2        | 0          | 0     | 3      |
|              |                                   | %             | 100,0%  | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 33,3%   | 0,0%    | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 34      | 9       | 10       | 3          | 2                  | 58          | 21      | 4       | 16       | 9          | 8     | 58     |
|              |                                   | %             | 58,6%   | 15,5%   | 17,2%    | 5,2%       | 3,4%               | 100,0%      | 36,2%   | 6,9%    | 27,6%    | 15,5%      | 13,8% | 100,0% |
| Naturalidade | Nacional                          | Resp          | 22      | 4       | 4        | 1          | 0                  | 31          | 12      | 3       | 9        | 6          | 1     | 31     |
|              |                                   | %             | 71,0%   | 12,9%   | 12,9%    | 3,2%       | 0,0%               | 100,0%      | 38,7%   | 9,7%    | 29,0%    | 19,4%      | 3,2%  | 100,0% |
|              | Nacional participação estrangeira | Resp          | 2       | 0       | 1        | 1          | 0                  | 4           | 1       | 0       | 2        | 1          | 0     | 4      |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 25,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 25,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 25,0%      | 0,0%  | 100,0% |
|              | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 2       | 0       | 1        | 0          | 0                  | 3           | 1       | 1       | 0        | 0          | 1     | 3      |
|              |                                   | %             | 66,7%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 33,3%   | 33,3%   | 0,0%     | 0,0%       | 33,3% | 100,0% |
|              | Estrangeiro                       | Resp          | 5       | 3       | 4        | 1          | 1                  | 14          | 5       | 0       | 3        | 2          | 4     | 14     |
|              |                                   | %             | 35,7%   | 21,4%   | 28,6%    | 7,1%       | 7,1%               | 100,0%      | 35,7%   | 0,0%    | 21,4%    | 14,3%      | 28,6% | 100,0% |
|              | Estadual                          | Resp          | 1       | 2       | 0        | 0          | 0                  | 3           | 1       | 0       | 1        | 0          | 1     | 3      |
|              |                                   | %             | 33,3%   | 66,7%   | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 33,3%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 33,3% | 100,0% |
|              | Federal                           | Resp          | 2       | 0       | 0        | 0          | 1                  | 3           | 1       | 0       | 1        | 0          | 1     | 3      |
|              |                                   | %             | 66,7%   | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 33,3%              | 100,0%      | 33,3%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 33,3% | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 34      | 9       | 10       | 3          | 2                  | 58          | 21      | 4       | 16       | 9          | 8     | 58     |
|              |                                   | %             | 58,6%   | 15,5%   | 17,2%    | 5,2%       | 3,4%               | 100,0%      | 36,2%   | 6,9%    | 27,6%    | 15,5%      | 13,8% | 100,0% |
| Tipo         | Múltiplo                          | Resp          | 19      | 7       | 8        | 3          | 1                  | 38          | 13      | 1       | 13       | 6          | 5     | 38     |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 18,4%   | 21,1%    | 7,9%       | 2,6%               | 100,0%      | 34,2%   | 2,6%    | 34,2%    | 15,8%      | 13,2% | 100,0% |
|              | Comercial                         | Resp          | 4       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 4           | 2       | 1       | 0        | 1          | 0     | 4      |
|              |                                   | %             | 100,0%  | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 50,0%   | 25,0%   | 0,0%     | 25,0%      | 0,0%  | 100,0% |
|              | Investimento                      | Resp          | 6       | 1       | 0        | 0          | 1                  | 8           | 3       | 1       | 2        | 1          | 1     | 8      |
|              |                                   | %             | 75,0%   | 12,5%   | 0,0%     | 0,0%       | 12,5%              | 100,0%      | 37,5%   | 12,5%   | 25,0%    | 12,5%      | 12,5% | 100,0% |
|              | Financeira                        | Resp          | 5       | 1       | 2        | 0          | 0                  | 8           | 3       | 1       | 1        | 1          | 2     | 8      |
|              |                                   | %             | 62,5%   | 12,5%   | 25,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 37,5%   | 12,5%   | 12,5%    | 12,5%      | 25,0% | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 34      | 9       | 10       | 3          | 2                  | 58          | 21      | 4       | 16       | 9          | 8     | 58     |
|              |                                   | %             | 58,6%   | 15,5%   | 17,2%    | 5,2%       | 3,4%               | 100,0%      | 36,2%   | 6,9%    | 27,6%    | 15,5%      | 13,8% | 100,0% |
| Origem       | Privado                           | Resp          | 30      | 6       | 10       | 3          | 1                  | 50          | 18      | 4       | 13       | 9          | 6     | 50     |
|              |                                   | %             | 60,0%   | 12,0%   | 20,0%    | 6,0%       | 2,0%               | 100,0%      | 36,0%   | 8,0%    | 26,0%    | 18,0%      | 12,0% | 100,0% |
|              | Público                           | Resp          | 4       | 3       | 0        | 0          | 1                  | 8           | 3       | 0       | 3        | 0          | 2     | 8      |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 37,5%   | 0,0%     | 0,0%       | 12,5%              | 100,0%      | 37,5%   | 0,0%    | 37,5%    | 0,0%       | 25,0% | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 34      | 9       | 10       | 3          | 2                  | 58          | 21      | 4       | 16       | 9          | 8     | 58     |
| %            | 58,6%                             | 15,5%         | 17,2%   | 5,2%    | 3,4%     | 100,0%     | 36,2%              | 6,9%        | 27,6%   | 15,5%   | 13,8%    | 100,0%     |       |        |



TABELA 17 - Questão 5 - Utilização do COBIT nas instituições.

|              |                                   | COBIT.        |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|--------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|              |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|              |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte        | Pequeno                           | Resp          | 9       | 7       | 1        | 1          | 0      | 18                 | 4       | 1       | 3        | 8          | 2      | 18     |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 38,9%   | 5,6%     | 5,6%       | 0,0%   | 100,0%             | 22,2%   | 5,6%    | 16,7%    | 44,4%      | 11,1%  | 100,0% |
|              | Médio                             | Resp          | 4       | 5       | 8        | 3          | 0      | 20                 | 1       | 2       | 2        | 9          | 6      | 20     |
|              |                                   | %             | 20,0%   | 25,0%   | 40,0%    | 15,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 5,0%    | 10,0%   | 10,0%    | 45,0%      | 30,0%  | 100,0% |
|              | Grande                            | Resp          | 1       | 3       | 8        | 4          | 1      | 17                 | 0       | 0       | 1        | 8          | 8      | 17     |
|              |                                   | %             | 5,9%    | 17,6%   | 47,1%    | 23,5%      | 5,9%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 5,9%     | 47,1%      | 47,1%  | 100,0% |
|              | Pequeno M.                        | Resp          | 3       | 0       | 0        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 1       | 2        | 0          | 0      | 3      |
|              |                                   | %             | 100,0%  | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 17      | 15      | 17       | 8          | 1      | 58                 | 5       | 4       | 8        | 25         | 16     | 58     |
|              |                                   | %             | 29,3%   | 25,9%   | 29,3%    | 13,8%      | 1,7%   | 100,0%             | 8,6%    | 6,9%    | 13,8%    | 43,1%      | 27,6%  | 100,0% |
| Naturalidade | Nacional                          | Resp          | 11      | 9       | 8        | 2          | 1      | 31                 | 3       | 4       | 6        | 12         | 6      | 31     |
|              |                                   | %             | 35,5%   | 29,0%   | 25,8%    | 6,5%       | 3,2%   | 100,0%             | 9,7%    | 12,9%   | 19,4%    | 38,7%      | 19,4%  | 100,0% |
|              | Nacional participação estrangeira | Resp          | 2       | 0       | 2        | 0          | 0      | 4                  | 1       | 0       | 1        | 2          | 0      | 4      |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0% |
|              | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 1       | 2        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 1      | 3      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 33,3%  | 100,0% |
|              | Estrangeiro                       | Resp          | 3       | 2       | 4        | 5          | 0      | 14                 | 1       | 0       | 0        | 6          | 7      | 14     |
|              |                                   | %             | 21,4%   | 14,3%   | 28,6%    | 35,7%      | 0,0%   | 100,0%             | 7,1%    | 0,0%    | 0,0%     | 42,9%      | 50,0%  | 100,0% |
|              | Estadual                          | Resp          | 0       | 2       | 1        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
| Federal      | Resp                              | 1             | 1       | 0       | 1        | 0          | 3      | 0                  | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |        |
|              | %                                 | 33,3%         | 33,3%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |        |
| Tipo         | Total                             | Resp          | 17      | 15      | 17       | 8          | 1      | 58                 | 5       | 4       | 8        | 25         | 16     | 58     |
|              |                                   | %             | 29,3%   | 25,9%   | 29,3%    | 13,8%      | 1,7%   | 100,0%             | 8,6%    | 6,9%    | 13,8%    | 43,1%      | 27,6%  | 100,0% |
|              | Múltiplo                          | Resp          | 8       | 10      | 14       | 5          | 1      | 38                 | 2       | 2       | 5        | 19         | 10     | 38     |
|              |                                   | %             | 21,1%   | 26,3%   | 36,8%    | 13,2%      | 2,6%   | 100,0%             | 5,3%    | 5,3%    | 13,2%    | 50,0%      | 26,3%  | 100,0% |
|              | Comercial                         | Resp          | 2       | 2       | 0        | 0          | 0      | 4                  | 1       | 0       | 2        | 1          | 0      | 4      |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 25,0%      | 0,0%   | 100,0% |
|              | Investimento                      | Resp          | 4       | 3       | 1        | 0          | 0      | 8                  | 1       | 1       | 1        | 3          | 2      | 8      |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 37,5%   | 12,5%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 12,5%   | 12,5%   | 12,5%    | 37,5%      | 25,0%  | 100,0% |
|              | Financeira                        | Resp          | 3       | 0       | 2        | 3          | 0      | 8                  | 1       | 1       | 0        | 2          | 4      | 8      |
|              |                                   | %             | 37,5%   | 0,0%    | 25,0%    | 37,5%      | 0,0%   | 100,0%             | 12,5%   | 12,5%   | 0,0%     | 25,0%      | 50,0%  | 100,0% |
| Origem       | Total                             | Resp          | 17      | 15      | 17       | 8          | 1      | 58                 | 5       | 4       | 8        | 25         | 16     | 58     |
|              |                                   | %             | 29,3%   | 25,9%   | 29,3%    | 13,8%      | 1,7%   | 100,0%             | 8,6%    | 6,9%    | 13,8%    | 43,1%      | 27,6%  | 100,0% |
|              | Privado                           | Resp          | 16      | 10      | 16       | 7          | 1      | 50                 | 5       | 4       | 7        | 20         | 14     | 50     |
|              |                                   | %             | 32,0%   | 20,0%   | 32,0%    | 14,0%      | 2,0%   | 100,0%             | 10,0%   | 8,0%    | 14,0%    | 40,0%      | 28,0%  | 100,0% |
|              | Público                           | Resp          | 1       | 5       | 1        | 1          | 0      | 8                  | 0       | 0       | 1        | 5          | 2      | 8      |
|              |                                   | %             | 12,5%   | 62,5%   | 12,5%    | 12,5%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 62,5%      | 25,0%  | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 17      | 15      | 17       | 8          | 1      | 58                 | 5       | 4       | 8        | 25         | 16     | 58     |
|              |                                   | %             | 29,3%   | 25,9%   | 29,3%    | 13,8%      | 1,7%   | 100,0%             | 8,6%    | 6,9%    | 13,8%    | 43,1%      | 27,6%  | 100,0% |

TABELA 18 - Questão 6 - Utilização do COSO nas instituições.

|              |                                   | COSO.         |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |        |
|--------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|              |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |        |
|              |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte        | Pequeno                           | Resp          | 14      | 1       | 3        | 0          | 0                  | 18          | 7       | 1       | 4        | 6          | 0      | 18     |
|              |                                   | %             | 77,8%   | 5,6%    | 16,7%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 38,9%   | 5,6%    | 22,2%    | 33,3%      | 0,0%   | 100,0% |
|              | Médio                             | Resp          | 6       | 4       | 9        | 1          | 0                  | 20          | 3       | 2       | 2        | 8          | 5      | 20     |
|              |                                   | %             | 30,0%   | 20,0%   | 45,0%    | 5,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 15,0%   | 10,0%   | 10,0%    | 40,0%      | 25,0%  | 100,0% |
|              | Grande                            | Resp          | 4       | 2       | 4        | 6          | 1                  | 17          | 3       | 0       | 2        | 5          | 7      | 17     |
|              |                                   | %             | 23,5%   | 11,8%   | 23,5%    | 35,3%      | 5,9%               | 100,0%      | 17,6%   | 0,0%    | 11,8%    | 29,4%      | 41,2%  | 100,0% |
|              | Pequeno M.                        | Resp          | 2       | 1       | 0        | 0          | 0                  | 3           | 0       | 1       | 1        | 1          | 0      | 3      |
|              |                                   | %             | 66,7%   | 33,3%   | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%   | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 26      | 8       | 16       | 7          | 1                  | 58          | 13      | 4       | 9        | 20         | 12     | 58     |
|              |                                   | %             | 44,8%   | 13,8%   | 27,6%    | 12,1%      | 1,7%               | 100,0%      | 22,4%   | 6,9%    | 15,5%    | 34,5%      | 20,7%  | 100,0% |
| Naturalidade | Nacional                          | Resp          | 14      | 5       | 10       | 1          | 1                  | 31          | 5       | 4       | 6        | 12         | 4      | 31     |
|              |                                   | %             | 45,2%   | 16,1%   | 32,3%    | 3,2%       | 3,2%               | 100,0%      | 16,1%   | 12,9%   | 19,4%    | 38,7%      | 12,9%  | 100,0% |
|              | Nacional participação estrangeira | Resp          | 1       | 0       | 1        | 2          | 0                  | 4           | 0       | 0       | 1        | 2          | 1      | 4      |
|              |                                   | %             | 25,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 25,0%  | 100,0% |
|              | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 2       | 0       | 1        | 0          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 2        | 0          | 1      | 3      |
|              |                                   | %             | 66,7%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 0,0%       | 33,3%  | 100,0% |
|              | Estrangeiro                       | Resp          | 7       | 2       | 2        | 3          | 0                  | 14          | 7       | 0       | 0        | 4          | 3      | 14     |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 14,3%   | 14,3%    | 21,4%      | 0,0%               | 100,0%      | 50,0%   | 0,0%    | 0,0%     | 28,6%      | 21,4%  | 100,0% |
|              | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 2        | 0          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
| Federal      | Resp                              | 2             | 0       | 0       | 1        | 0          | 3                  | 1           | 0       | 0       | 1        | 1          | 3      |        |
|              | %                                 | 66,7%         | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 33,3%       | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 100,0% |        |
| Tipo         | Total                             | Resp          | 26      | 8       | 16       | 7          | 1                  | 58          | 13      | 4       | 9        | 20         | 12     | 58     |
|              |                                   | %             | 44,8%   | 13,8%   | 27,6%    | 12,1%      | 1,7%               | 100,0%      | 22,4%   | 6,9%    | 15,5%    | 34,5%      | 20,7%  | 100,0% |
|              | Múltiplo                          | Resp          | 14      | 6       | 11       | 6          | 1                  | 38          | 4       | 3       | 8        | 14         | 9      | 38     |
|              |                                   | %             | 36,8%   | 15,8%   | 28,9%    | 15,8%      | 2,6%               | 100,0%      | 10,5%   | 7,9%    | 21,1%    | 36,8%      | 23,7%  | 100,0% |
|              | Comercial                         | Resp          | 4       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 4           | 4       | 0       | 0        | 0          | 0      | 4      |
|              |                                   | %             | 100,0%  | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 100,0%  | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 100,0% |
|              | Investimento                      | Resp          | 5       | 1       | 2        | 0          | 0                  | 8           | 3       | 1       | 1        | 2          | 1      | 8      |
|              |                                   | %             | 62,5%   | 12,5%   | 25,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 37,5%   | 12,5%   | 12,5%    | 25,0%      | 12,5%  | 100,0% |
|              | Financeira                        | Resp          | 3       | 1       | 3        | 1          | 0                  | 8           | 2       | 0       | 0        | 4          | 2      | 8      |
|              |                                   | %             | 37,5%   | 12,5%   | 37,5%    | 12,5%      | 0,0%               | 100,0%      | 25,0%   | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 25,0%  | 100,0% |
| Origem       | Total                             | Resp          | 26      | 8       | 16       | 7          | 1                  | 58          | 13      | 4       | 9        | 20         | 12     | 58     |
|              |                                   | %             | 44,8%   | 13,8%   | 27,6%    | 12,1%      | 1,7%               | 100,0%      | 22,4%   | 6,9%    | 15,5%    | 34,5%      | 20,7%  | 100,0% |
|              | Privado                           | Resp          | 23      | 7       | 13       | 6          | 1                  | 50          | 11      | 4       | 8        | 18         | 9      | 50     |
|              |                                   | %             | 46,0%   | 14,0%   | 26,0%    | 12,0%      | 2,0%               | 100,0%      | 22,0%   | 8,0%    | 16,0%    | 36,0%      | 18,0%  | 100,0% |
|              | Público                           | Resp          | 3       | 1       | 3        | 1          | 0                  | 8           | 2       | 0       | 1        | 2          | 3      | 8      |
|              |                                   | %             | 37,5%   | 12,5%   | 37,5%    | 12,5%      | 0,0%               | 100,0%      | 25,0%   | 0,0%    | 12,5%    | 25,0%      | 37,5%  | 100,0% |
| Total        | Resp                              | 26            | 8       | 16      | 7        | 1          | 58                 | 13          | 4       | 9       | 20       | 12         | 58     |        |
|              | %                                 | 44,8%         | 13,8%   | 27,6%   | 12,1%    | 1,7%       | 100,0%             | 22,4%       | 6,9%    | 15,5%   | 34,5%    | 20,7%      | 100,0% |        |



TABELA 19 - Questão 7 - Utilização da NBR ISO/IEC 17799 nas instituições.

| NBR ISO/IEC 17799. |                                   |               |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|--------------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|                    |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|                    |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte              | Pequeno                           | Resp          | 8       | 5       | 3        | 1          | 1      | 18                 | 4       | 0       | 4        | 5          | 5      | 18     |
|                    |                                   | %             | 44,4%   | 27,8%   | 16,7%    | 5,6%       | 5,6%   | 100,0%             | 22,2%   | 0,0%    | 22,2%    | 27,8%      | 27,8%  | 100,0% |
|                    | Médio                             | Resp          | 7       | 2       | 7        | 3          | 1      | 20                 | 4       | 1       | 2        | 9          | 4      | 20     |
|                    |                                   | %             | 35,0%   | 10,0%   | 35,0%    | 15,0%      | 5,0%   | 100,0%             | 20,0%   | 5,0%    | 10,0%    | 45,0%      | 20,0%  | 100,0% |
|                    | Grande                            | Resp          | 1       | 2       | 5        | 6          | 3      | 17                 | 1       | 0       | 0        | 7          | 9      | 17     |
|                    |                                   | %             | 5,9%    | 11,8%   | 29,4%    | 35,3%      | 17,6%  | 100,0%             | 5,9%    | 0,0%    | 0,0%     | 41,2%      | 52,9%  | 100,0% |
|                    | Pequeno M.                        | Resp          | 1       | 1       | 0        | 1          | 0      | 3                  | 1       | 0       | 1        | 1          | 0      | 3      |
|                    |                                   | %             | 33,3%   | 33,3%   | 0,0%     | 33,3%      | 0,0%   | 100,0%             | 33,3%   | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%   | 100,0% |
|                    | Total                             | Resp          | 17      | 10      | 15       | 11         | 5      | 58                 | 10      | 1       | 7        | 22         | 18     | 58     |
|                    |                                   | %             | 29,3%   | 17,2%   | 25,9%    | 19,0%      | 8,6%   | 100,0%             | 17,2%   | 1,7%    | 12,1%    | 37,9%      | 31,0%  | 100,0% |
| Naturalidade       | Nacional                          | Resp          | 10      | 6       | 8        | 6          | 1      | 31                 | 5       | 1       | 6        | 13         | 6      | 31     |
|                    |                                   | %             | 32,3%   | 19,4%   | 25,8%    | 19,4%      | 3,2%   | 100,0%             | 16,1%   | 3,2%    | 19,4%    | 41,9%      | 19,4%  | 100,0% |
|                    | Nacional participação estrangeira | Resp          | 2       | 1       | 0        | 1          | 0      | 4                  | 1       | 0       | 1        | 2          | 0      | 4      |
|                    |                                   | %             | 50,0%   | 25,0%   | 0,0%     | 25,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0% |
|                    | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 1       | 2        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|                    |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
|                    | Estrangeiro                       | Resp          | 3       | 2       | 2        | 4          | 3      | 14                 | 3       | 0       | 0        | 3          | 8      | 14     |
|                    |                                   | %             | 21,4%   | 14,3%   | 14,3%    | 28,6%      | 21,4%  | 100,0%             | 21,4%   | 0,0%    | 0,0%     | 21,4%      | 57,1%  | 100,0% |
|                    | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 3        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|                    |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
| Federal            | Resp                              | 2             | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      | 1                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 3      |        |
|                    | %                                 | 66,7%         | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 100,0% | 33,3%              | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 100,0% |        |
| Total              | Resp                              | 17            | 10      | 15      | 11       | 5          | 58     | 10                 | 1       | 7       | 22       | 18         | 58     |        |
|                    | %                                 | 29,3%         | 17,2%   | 25,9%   | 19,0%    | 8,6%       | 100,0% | 17,2%              | 1,7%    | 12,1%   | 37,9%    | 31,0%      | 100,0% |        |
| Tipo               | Múltiplo                          | Resp          | 10      | 6       | 10       | 8          | 4      | 38                 | 6       | 1       | 4        | 17         | 10     | 38     |
|                    |                                   | %             | 26,3%   | 15,8%   | 26,3%    | 21,1%      | 10,5%  | 100,0%             | 15,8%   | 2,6%    | 10,5%    | 44,7%      | 26,3%  | 100,0% |
|                    | Comercial                         | Resp          | 1       | 1       | 2        | 0          | 0      | 4                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 1      | 4      |
|                    |                                   | %             | 25,0%   | 25,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 25,0%  | 100,0% |
|                    | Investimento                      | Resp          | 4       | 2       | 0        | 1          | 1      | 8                  | 2       | 0       | 2        | 1          | 3      | 8      |
|                    |                                   | %             | 50,0%   | 25,0%   | 0,0%     | 12,5%      | 12,5%  | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 12,5%      | 37,5%  | 100,0% |
|                    | Financeira                        | Resp          | 2       | 1       | 3        | 2          | 0      | 8                  | 2       | 0       | 0        | 2          | 4      | 8      |
|                    |                                   | %             | 25,0%   | 12,5%   | 37,5%    | 25,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|                    | Total                             | Resp          | 17      | 10      | 15       | 11         | 5      | 58                 | 10      | 1       | 7        | 22         | 18     | 58     |
|                    |                                   | %             | 29,3%   | 17,2%   | 25,9%    | 19,0%      | 8,6%   | 100,0%             | 17,2%   | 1,7%    | 12,1%    | 37,9%      | 31,0%  | 100,0% |
| Origem             | Privado                           | Resp          | 15      | 9       | 11       | 11         | 4      | 50                 | 9       | 1       | 7        | 17         | 16     | 50     |
|                    |                                   | %             | 30,0%   | 18,0%   | 22,0%    | 22,0%      | 8,0%   | 100,0%             | 18,0%   | 2,0%    | 14,0%    | 34,0%      | 32,0%  | 100,0% |
|                    | Público                           | Resp          | 2       | 1       | 4        | 0          | 1      | 8                  | 1       | 0       | 0        | 5          | 2      | 8      |
|                    |                                   | %             | 25,0%   | 12,5%   | 50,0%    | 0,0%       | 12,5%  | 100,0%             | 12,5%   | 0,0%    | 0,0%     | 62,5%      | 25,0%  | 100,0% |
|                    | Total                             | Resp          | 17      | 10      | 15       | 11         | 5      | 58                 | 10      | 1       | 7        | 22         | 18     | 58     |
|                    |                                   | %             | 29,3%   | 17,2%   | 25,9%    | 19,0%      | 8,6%   | 100,0%             | 17,2%   | 1,7%    | 12,1%    | 37,9%      | 31,0%  | 100,0% |

TABELA 20 - Questão 8 - Utilização da NBR ISO/IEC 27001 nas instituições.

| NBR ISO/IEC 27001. |                                   |               |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |       |        |
|--------------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------|
|                    |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |       |        |
|                    |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total |        |
| Porte              | Pequeno                           | Resp          | 11      | 4       | 3        | 0          | 0     | 18                 | 6       | 0       | 6        | 4          | 2     | 18     |
|                    |                                   | %             | 61,1%   | 22,2%   | 16,7%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 33,3%   | 0,0%    | 33,3%    | 22,2%      | 11,1% | 100,0% |
|                    | Médio                             | Resp          | 9       | 4       | 5        | 1          | 1     | 20                 | 3       | 1       | 5        | 7          | 4     | 20     |
|                    |                                   | %             | 45,0%   | 20,0%   | 25,0%    | 5,0%       | 5,0%  | 100,0%             | 15,0%   | 5,0%    | 25,0%    | 35,0%      | 20,0% | 100,0% |
|                    | Grande                            | Resp          | 1       | 2       | 6        | 7          | 1     | 17                 | 1       | 0       | 0        | 8          | 8     | 17     |
|                    |                                   | %             | 5,9%    | 11,8%   | 35,3%    | 41,2%      | 5,9%  | 100,0%             | 5,9%    | 0,0%    | 0,0%     | 47,1%      | 47,1% | 100,0% |
|                    | Pequeno M.                        | Resp          | 1       | 1       | 1        | 0          | 0     | 3                  | 1       | 0       | 0        | 2          | 0     | 3      |
|                    |                                   | %             | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 33,3%   | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 0,0%  | 100,0% |
|                    | Total                             | Resp          | 22      | 11      | 15       | 8          | 2     | 58                 | 11      | 1       | 11       | 21         | 14    | 58     |
|                    |                                   | %             | 37,9%   | 19,0%   | 25,9%    | 13,8%      | 3,4%  | 100,0%             | 19,0%   | 1,7%    | 19,0%    | 36,2%      | 24,1% | 100,0% |
| Naturalidade       | Nacional                          | Resp          | 13      | 8       | 8        | 2          | 0     | 31                 | 5       | 1       | 9        | 13         | 3     | 31     |
|                    |                                   | %             | 41,9%   | 25,8%   | 25,8%    | 6,5%       | 0,0%  | 100,0%             | 16,1%   | 3,2%    | 29,0%    | 41,9%      | 9,7%  | 100,0% |
|                    | Nacional participação estrangeira | Resp          | 2       | 1       | 0        | 1          | 0     | 4                  | 1       | 0       | 1        | 2          | 0     | 4      |
|                    |                                   | %             | 50,0%   | 25,0%   | 0,0%     | 25,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 0,0%  | 100,0% |
|                    | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 1       | 2        | 0          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2     | 3      |
|                    |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7% | 100,0% |
|                    | Estrangeiro                       | Resp          | 4       | 1       | 3        | 4          | 2     | 14                 | 3       | 0       | 1        | 3          | 7     | 14     |
|                    |                                   | %             | 28,6%   | 7,1%    | 21,4%    | 28,6%      | 14,3% | 100,0%             | 21,4%   | 0,0%    | 7,1%     | 21,4%      | 50,0% | 100,0% |
|                    | Estadual                          | Resp          | 1       | 0       | 2        | 0          | 0     | 3                  | 1       | 0       | 0        | 1          | 1     | 3      |
|                    |                                   | %             | 33,3%   | 0,0%    | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 33,3%   | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 33,3% | 100,0% |
|                    | Federal                           | Resp          | 2       | 0       | 0        | 1          | 0     | 3                  | 1       | 0       | 0        | 1          | 1     | 3      |
|                    |                                   | %             | 66,7%   | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 0,0%  | 100,0%             | 33,3%   | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 33,3% | 100,0% |
|                    | Total                             | Resp          | 22      | 11      | 15       | 8          | 2     | 58                 | 11      | 1       | 11       | 21         | 14    | 58     |
|                    |                                   | %             | 37,9%   | 19,0%   | 25,9%    | 13,8%      | 3,4%  | 100,0%             | 19,0%   | 1,7%    | 19,0%    | 36,2%      | 24,1% | 100,0% |
| Tipo               | Múltiplo                          | Resp          | 13      | 7       | 12       | 5          | 1     | 38                 | 7       | 1       | 5        | 17         | 8     | 38     |
|                    |                                   | %             | 34,2%   | 18,4%   | 31,6%    | 13,2%      | 2,6%  | 100,0%             | 18,4%   | 2,6%    | 13,2%    | 44,7%      | 21,1% | 100,0% |
|                    | Comercial                         | Resp          | 2       | 1       | 1        | 0          | 0     | 4                  | 1       | 0       | 1        | 2          | 0     | 4      |
|                    |                                   | %             | 50,0%   | 25,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 0,0%  | 100,0% |
|                    | Financeira                        | Resp          | 2       | 2       | 2        | 2          | 0     | 8                  | 1       | 0       | 2        | 1          | 4     | 8      |
| Origem             | Privado                           | %             | 25,0%   | 25,0%   | 25,0%    | 25,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 12,5%   | 0,0%    | 25,0%    | 12,5%      | 50,0% | 100,0% |
|                    |                                   | Resp          | 19      | 10      | 12       | 7          | 2     | 50                 | 9       | 1       | 11       | 17         | 12    | 50     |
|                    | Público                           | %             | 38,0%   | 20,0%   | 24,0%    | 14,0%      | 4,0%  | 100,0%             | 18,0%   | 2,0%    | 22,0%    | 34,0%      | 24,0% | 100,0% |
|                    |                                   | Resp          | 3       | 1       | 3        | 1          | 0     | 8                  | 2       | 0       | 0        | 4          | 2     | 8      |
|                    | Total                             | %             | 37,5%   | 12,5%   | 37,5%    | 12,5%      | 0,0%  | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 25,0% | 100,0% |
|                    |                                   | Resp          | 22      | 11      | 15       | 8          | 2     | 58                 | 11      | 1       | 11       | 21         | 14    | 58     |
|                    |                                   | %             | 37,9%   | 19,0%   | 25,9%    | 13,8%      | 3,4%  | 100,0%             | 19,0%   | 1,7%    | 19,0%    | 36,2%      | 24,1% | 100,0% |



TABELA 21 - Questão 9 - Utilização do ITIL nas instituições.

|              |                                   | ITIL          |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |        |
|--------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|              |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |        |
|              |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte        | Pequeno                           | Resp          | 9       | 6       | 2        | 1          | 0                  | 18          | 4       | 1       | 4        | 5          | 4      | 18     |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 33,3%   | 11,1%    | 5,6%       | 0,0%               | 100,0%      | 22,2%   | 5,6%    | 22,2%    | 27,8%      | 22,2%  | 100,0% |
|              | Médio                             | Resp          | 7       | 7       | 5        | 1          | 0                  | 20          | 5       | 0       | 5        | 8          | 2      | 20     |
|              |                                   | %             | 35,0%   | 35,0%   | 25,0%    | 5,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 25,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 40,0%      | 10,0%  | 100,0% |
|              | Grande                            | Resp          | 1       | 7       | 3        | 6          | 0                  | 17          | 1       | 0       | 4        | 6          | 6      | 17     |
|              |                                   | %             | 5,9%    | 41,2%   | 17,6%    | 35,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 5,9%    | 0,0%    | 23,5%    | 35,3%      | 35,3%  | 100,0% |
|              | Pequeno M.                        | Resp          | 1       | 1       | 1        | 0          | 0                  | 3           | 0       | 1       | 0        | 2          | 0      | 3      |
|              |                                   | %             | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 33,3%   | 0,0%     | 66,7%      | 0,0%   | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 18      | 21      | 11       | 8          | 0                  | 58          | 10      | 2       | 13       | 21         | 12     | 58     |
|              |                                   | %             | 31,0%   | 36,2%   | 19,0%    | 13,8%      | 0,0%               | 100,0%      | 17,2%   | 3,4%    | 22,4%    | 36,2%      | 20,7%  | 100,0% |
| Naturalidade | Nacional                          | Resp          | 12      | 11      | 6        | 2          | 0                  | 31          | 7       | 2       | 6        | 10         | 6      | 31     |
|              |                                   | %             | 38,7%   | 35,5%   | 19,4%    | 6,5%       | 0,0%               | 100,0%      | 22,6%   | 6,5%    | 19,4%    | 32,3%      | 19,4%  | 100,0% |
|              | Nacional participação estrangeira | Resp          | 2       | 1       | 1        | 0          | 0                  | 4           | 1       | 0       | 2        | 1          | 0      | 4      |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 25,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 25,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 25,0%      | 0,0%   | 100,0% |
|              | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 1          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 1        | 1          | 1      | 3      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 33,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 33,3%  | 100,0% |
|              | Estrangeiro                       | Resp          | 3       | 4       | 3        | 4          | 0                  | 14          | 2       | 0       | 3        | 6          | 3      | 14     |
|              |                                   | %             | 21,4%   | 28,6%   | 21,4%    | 28,6%      | 0,0%               | 100,0%      | 14,3%   | 0,0%    | 21,4%    | 42,9%      | 21,4%  | 100,0% |
|              | Estadual                          | Resp          | 0       | 2       | 1        | 0          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 1        | 1          | 1      | 3      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 33,3%  | 100,0% |
| Federal      | Resp                              | 1             | 1       | 0       | 1        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |        |
|              | %                                 | 33,3%         | 33,3%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |        |
| Tipo         | Total                             | Resp          | 18      | 21      | 11       | 8          | 0                  | 58          | 10      | 2       | 13       | 21         | 12     | 58     |
|              |                                   | %             | 31,0%   | 36,2%   | 19,0%    | 13,8%      | 0,0%               | 100,0%      | 17,2%   | 3,4%    | 22,4%    | 36,2%      | 20,7%  | 100,0% |
|              | Múltiplo                          | Resp          | 11      | 13      | 9        | 5          | 0                  | 38          | 6       | 1       | 10       | 14         | 7      | 38     |
|              |                                   | %             | 28,9%   | 34,2%   | 23,7%    | 13,2%      | 0,0%               | 100,0%      | 15,8%   | 2,6%    | 26,3%    | 36,8%      | 18,4%  | 100,0% |
|              | Comercial                         | Resp          | 2       | 2       | 0        | 0          | 0                  | 4           | 1       | 0       | 1        | 2          | 0      | 4      |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 25,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0% |
|              | Investimento                      | Resp          | 4       | 2       | 2        | 0          | 0                  | 8           | 2       | 1       | 1        | 3          | 1      | 8      |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 25,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 25,0%   | 12,5%   | 12,5%    | 37,5%      | 12,5%  | 100,0% |
|              | Financeira                        | Resp          | 1       | 4       | 0        | 3          | 0                  | 8           | 1       | 0       | 1        | 2          | 4      | 8      |
|              |                                   | %             | 12,5%   | 50,0%   | 0,0%     | 37,5%      | 0,0%               | 100,0%      | 12,5%   | 0,0%    | 12,5%    | 25,0%      | 50,0%  | 100,0% |
| Origem       | Total                             | Resp          | 18      | 21      | 11       | 8          | 0                  | 58          | 10      | 2       | 13       | 21         | 12     | 58     |
|              |                                   | %             | 31,0%   | 36,2%   | 19,0%    | 13,8%      | 0,0%               | 100,0%      | 17,2%   | 3,4%    | 22,4%    | 36,2%      | 20,7%  | 100,0% |
|              | Privado                           | Resp          | 17      | 16      | 10       | 7          | 0                  | 50          | 10      | 2       | 11       | 17         | 10     | 50     |
|              |                                   | %             | 34,0%   | 32,0%   | 20,0%    | 14,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 20,0%   | 4,0%    | 22,0%    | 34,0%      | 20,0%  | 100,0% |
|              | Público                           | Resp          | 1       | 5       | 1        | 1          | 0                  | 8           | 0       | 0       | 2        | 4          | 2      | 8      |
|              |                                   | %             | 12,5%   | 62,5%   | 12,5%    | 12,5%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 25,0%  | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 18      | 21      | 11       | 8          | 0                  | 58          | 10      | 2       | 13       | 21         | 12     | 58     |
|              |                                   | %             | 31,0%   | 36,2%   | 19,0%    | 13,8%      | 0,0%               | 100,0%      | 17,2%   | 3,4%    | 22,4%    | 36,2%      | 20,7%  | 100,0% |

TABELA 22 - Questão 10 - Utilização do PMBOK nas instituições.

|              |                                   | PMBOK.        |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|--------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|              |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|              |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte        | Pequeno                           | Resp          | 12      | 4       | 0        | 1          | 1      | 18                 | 5       | 2       | 6        | 2          | 3      | 18     |
|              |                                   | %             | 66,7%   | 22,2%   | 0,0%     | 5,6%       | 5,6%   | 100,0%             | 27,8%   | 11,1%   | 33,3%    | 11,1%      | 16,7%  | 100,0% |
|              | Médio                             | Resp          | 9       | 7       | 3        | 0          | 1      | 20                 | 5       | 0       | 7        | 5          | 3      | 20     |
|              |                                   | %             | 45,0%   | 35,0%   | 15,0%    | 0,0%       | 5,0%   | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 35,0%    | 25,0%      | 15,0%  | 100,0% |
|              | Grande                            | Resp          | 1       | 3       | 9        | 3          | 1      | 17                 | 1       | 0       | 2        | 6          | 8      | 17     |
|              |                                   | %             | 5,9%    | 17,6%   | 52,9%    | 17,6%      | 5,9%   | 100,0%             | 5,9%    | 0,0%    | 11,8%    | 35,3%      | 47,1%  | 100,0% |
|              | Pequeno M.                        | Resp          | 2       | 0       | 1        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 1       | 1        | 1          | 0      | 3      |
|              |                                   | %             | 66,7%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%   | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 24      | 14      | 13       | 4          | 3      | 58                 | 11      | 3       | 16       | 14         | 14     | 58     |
|              |                                   | %             | 41,4%   | 24,1%   | 22,4%    | 6,9%       | 5,2%   | 100,0%             | 19,0%   | 5,2%    | 27,6%    | 24,1%      | 24,1%  | 100,0% |
| Naturalidade | Nacional                          | Resp          | 15      | 8       | 5        | 2          | 1      | 31                 | 6       | 3       | 11       | 5          | 6      | 31     |
|              |                                   | %             | 48,4%   | 25,8%   | 16,1%    | 6,5%       | 3,2%   | 100,0%             | 19,4%   | 9,7%    | 35,5%    | 16,1%      | 19,4%  | 100,0% |
|              | Nacional participação estrangeira | Resp          | 2       | 1       | 1        | 0          | 0      | 4                  | 1       | 0       | 2        | 1          | 0      | 4      |
|              |                                   | %             | 50,0%   | 25,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 25,0%      | 0,0%   | 100,0% |
|              | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 1        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 1      | 3      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 33,3%  | 100,0% |
|              | Estrangeiro                       | Resp          | 5       | 2       | 4        | 2          | 1      | 14                 | 3       | 0       | 2        | 6          | 3      | 14     |
|              |                                   | %             | 35,7%   | 14,3%   | 28,6%    | 14,3%      | 7,1%   | 100,0%             | 21,4%   | 0,0%    | 14,3%    | 42,9%      | 21,4%  | 100,0% |
|              | Estadual                          | Resp          | 1       | 1       | 1        | 0          | 0      | 3                  | 1       | 0       | 0        | 0          | 2      | 3      |
|              |                                   | %             | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 33,3%   | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 66,7%  | 100,0% |
| Federal      | Resp                              | 1             | 0       | 1       | 0        | 1          | 3      | 0                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |        |
|              | %                                 | 33,3%         | 0,0%    | 33,3%   | 0,0%     | 33,3%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |        |
| Total        | Resp                              | 24            | 14      | 13      | 4        | 3          | 58     | 11                 | 3       | 16      | 14       | 14         | 58     |        |
|              | %                                 | 41,4%         | 24,1%   | 22,4%   | 6,9%     | 5,2%       | 100,0% | 19,0%              | 5,2%    | 27,6%   | 24,1%    | 24,1%      | 100,0% |        |
| Tipo         | Múltiplo                          | Resp          | 12      | 11      | 9        | 3          | 3      | 38                 | 5       | 2       | 10       | 11         | 10     | 38     |
|              |                                   | %             | 31,6%   | 28,9%   | 23,7%    | 7,9%       | 7,9%   | 100,0%             | 13,2%   | 5,3%    | 26,3%    | 28,9%      | 26,3%  | 100,0% |
|              | Comercial                         | Resp          | 3       | 1       | 0        | 0          | 0      | 4                  | 1       | 0       | 2        | 1          | 0      | 4      |
|              |                                   | %             | 75,0%   | 25,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 25,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 25,0%      | 0,0%   | 100,0% |
|              | Investimento                      | Resp          | 6       | 0       | 2        | 0          | 0      | 8                  | 2       | 1       | 3        | 1          | 1      | 8      |
|              |                                   | %             | 75,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 25,0%   | 12,5%   | 37,5%    | 12,5%      | 12,5%  | 100,0% |
|              | Financeira                        | Resp          | 3       | 2       | 2        | 1          | 0      | 8                  | 3       | 0       | 1        | 1          | 3      | 8      |
|              |                                   | %             | 37,5%   | 25,0%   | 25,0%    | 12,5%      | 0,0%   | 100,0%             | 37,5%   | 0,0%    | 12,5%    | 12,5%      | 37,5%  | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 24      | 14      | 13       | 4          | 3      | 58                 | 11      | 3       | 16       | 14         | 14     | 58     |
|              |                                   | %             | 41,4%   | 24,1%   | 22,4%    | 6,9%       | 5,2%   | 100,0%             | 19,0%   | 5,2%    | 27,6%    | 24,1%      | 24,1%  | 100,0% |
| Origem       | Privado                           | Resp          | 22      | 11      | 11       | 4          | 2      | 50                 | 10      | 3       | 15       | 12         | 10     | 50     |
|              |                                   | %             | 44,0%   | 22,0%   | 22,0%    | 8,0%       | 4,0%   | 100,0%             | 20,0%   | 6,0%    | 30,0%    | 24,0%      | 20,0%  | 100,0% |
|              | Público                           | Resp          | 2       | 3       | 2        | 0          | 1      | 8                  | 1       | 0       | 1        | 2          | 4      | 8      |
|              |                                   | %             | 25,0%   | 37,5%   | 25,0%    | 0,0%       | 12,5%  | 100,0%             | 12,5%   | 0,0%    | 12,5%    | 25,0%      | 50,0%  | 100,0% |
| Total        | Resp                              | 24            | 14      | 13      | 4        | 3          | 58     | 11                 | 3       | 16      | 14       | 14         | 58     |        |
|              |                                   | %             | 41,4%   | 24,1%   | 22,4%    | 6,9%       | 5,2%   | 100,0%             | 19,0%   | 5,2%    | 27,6%    | 24,1%      | 24,1%  | 100,0% |



TABELA 23 - Questão 11 - Utilização da *Sarbanes Oxley* nas instituições.

| Sarbanes Oxley. |                                   |       |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|-----------------|-----------------------------------|-------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|                 |                                   |       | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|                 |                                   |       | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte           | Pequeno                           | Resp  | 6             | 7       | 2       | 2        | 1          | 18                 | 5           | 1       | 2       | 5        | 5          | 18     |
|                 |                                   | %     | 33,3%         | 38,9%   | 11,1%   | 11,1%    | 5,6%       | 100,0%             | 27,8%       | 5,6%    | 11,1%   | 27,8%    | 27,8%      | 100,0% |
|                 | Médio                             | Resp  | 12            | 4       | 3       | 1        | 0          | 20                 | 8           | 0       | 3       | 5        | 4          | 20     |
|                 |                                   | %     | 60,0%         | 20,0%   | 15,0%   | 5,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 40,0%       | 0,0%    | 15,0%   | 25,0%    | 20,0%      | 100,0% |
|                 | Grande                            | Resp  | 2             | 3       | 3       | 2        | 7          | 17                 | 2           | 0       | 2       | 3        | 10         | 17     |
|                 |                                   | %     | 11,8%         | 17,6%   | 17,6%   | 11,8%    | 41,2%      | 100,0%             | 11,8%       | 0,0%    | 11,8%   | 17,6%    | 58,8%      | 100,0% |
|                 | Pequeno M.                        | Resp  | 2             | 1       | 0       | 0        | 0          | 3                  | 1           | 1       | 0       | 1        | 0          | 3      |
|                 |                                   | %     | 66,7%         | 33,3%   | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 33,3%       | 33,3%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 100,0% |
|                 | Total                             | Resp  | 22            | 15      | 8       | 5        | 8          | 58                 | 16          | 2       | 7       | 14       | 19         | 58     |
|                 |                                   | %     | 37,9%         | 25,9%   | 13,8%   | 8,6%     | 13,8%      | 100,0%             | 27,6%       | 3,4%    | 12,1%   | 24,1%    | 32,8%      | 100,0% |
| Naturalidade    | Nacional                          | Resp  | 14            | 9       | 5       | 1        | 2          | 31                 | 11          | 2       | 3       | 8        | 7          | 31     |
|                 |                                   | %     | 45,2%         | 29,0%   | 16,1%   | 3,2%     | 6,5%       | 100,0%             | 35,5%       | 6,5%    | 9,7%    | 25,8%    | 22,6%      | 100,0% |
|                 | Nacional participação estrangeira | Resp  | 2             | 0       | 0       | 1        | 1          | 4                  | 1           | 0       | 1       | 0        | 2          | 4      |
|                 |                                   | %     | 50,0%         | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 25,0%      | 100,0%             | 25,0%       | 0,0%    | 25,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% |
|                 | Nacional controle estrangeiro     | Resp  | 0             | 2       | 0       | 0        | 1          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|                 |                                   | %     | 0,0%          | 66,7%   | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
|                 | Estrangeiro                       | Resp  | 4             | 2       | 1       | 3        | 4          | 14                 | 3           | 0       | 2       | 1        | 8          | 14     |
|                 |                                   | %     | 28,6%         | 14,3%   | 7,1%    | 21,4%    | 28,6%      | 100,0%             | 21,4%       | 0,0%    | 14,3%   | 7,1%     | 57,1%      | 100,0% |
|                 | Estadual                          | Resp  | 1             | 2       | 0       | 0        | 0          | 3                  | 1           | 0       | 1       | 1        | 0          | 3      |
|                 |                                   | %     | 33,3%         | 66,7%   | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 33,3%       | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 100,0% |
| Federal         | Resp                              | 1     | 0             | 2       | 0       | 0        | 3          | 0                  | 0           | 0       | 2       | 1        | 3          |        |
|                 | %                                 | 33,3% | 0,0%          | 66,7%   | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 66,7%   | 33,3%    | 100,0%     |        |
| Tipo            | Total                             | Resp  | 22            | 15      | 8       | 5        | 8          | 58                 | 16          | 2       | 7       | 14       | 19         | 58     |
|                 |                                   | %     | 37,9%         | 25,9%   | 13,8%   | 8,6%     | 13,8%      | 100,0%             | 27,6%       | 3,4%    | 12,1%   | 24,1%    | 32,8%      | 100,0% |
|                 | Múltiplo                          | Resp  | 13            | 11      | 5       | 3        | 6          | 38                 | 10          | 0       | 5       | 11       | 12         | 38     |
|                 |                                   | %     | 34,2%         | 28,9%   | 13,2%   | 7,9%     | 15,8%      | 100,0%             | 26,3%       | 0,0%    | 13,2%   | 28,9%    | 31,6%      | 100,0% |
|                 | Comercial                         | Resp  | 4             | 0       | 0       | 0        | 0          | 4                  | 4           | 0       | 0       | 0        | 0          | 4      |
|                 |                                   | %     | 100,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% |
|                 | Investimento                      | Resp  | 3             | 2       | 1       | 2        | 0          | 8                  | 0           | 2       | 2       | 1        | 3          | 8      |
|                 |                                   | %     | 37,5%         | 25,0%   | 12,5%   | 25,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 25,0%   | 25,0%   | 12,5%    | 37,5%      | 100,0% |
|                 | Financeira                        | Resp  | 2             | 2       | 2       | 0        | 2          | 8                  | 2           | 0       | 0       | 2        | 4          | 8      |
|                 |                                   | %     | 25,0%         | 25,0%   | 25,0%   | 0,0%     | 25,0%      | 100,0%             | 25,0%       | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 100,0% |
| Origem          | Total                             | Resp  | 22            | 15      | 8       | 5        | 8          | 58                 | 16          | 2       | 7       | 14       | 19         | 58     |
|                 |                                   | %     | 37,9%         | 25,9%   | 13,8%   | 8,6%     | 13,8%      | 100,0%             | 27,6%       | 3,4%    | 12,1%   | 24,1%    | 32,8%      | 100,0% |
|                 | Privado                           | Resp  | 19            | 12      | 6       | 5        | 8          | 50                 | 14          | 2       | 5       | 11       | 18         | 50     |
|                 |                                   | %     | 38,0%         | 24,0%   | 12,0%   | 10,0%    | 16,0%      | 100,0%             | 28,0%       | 4,0%    | 10,0%   | 22,0%    | 36,0%      | 100,0% |
|                 | Público                           | Resp  | 3             | 3       | 2       | 0        | 0          | 8                  | 2           | 0       | 2       | 3        | 1          | 8      |
|                 |                                   | %     | 37,5%         | 37,5%   | 25,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 25,0%       | 0,0%    | 25,0%   | 37,5%    | 12,5%      | 100,0% |
|                 | Total                             | Resp  | 22            | 15      | 8       | 5        | 8          | 58                 | 16          | 2       | 7       | 14       | 19         | 58     |
|                 |                                   | %     | 37,9%         | 25,9%   | 13,8%   | 8,6%     | 13,8%      | 100,0%             | 27,6%       | 3,4%    | 12,1%   | 24,1%    | 32,8%      | 100,0% |



## APÊNDICE D

### Tabelas referentes ao Grupo 3 de Questões

|  |      |
|--|------|
| Questões referentes aos 34 processos do COBIT  | Pág. |
| Domínio PO - Planejar e Organizar  |      |
| TABELA 24 - Questão 1 - PO1 Definir um Plano Estratégico de TI.....                        | 135  |
| TABELA 25 - Questão 2 - PO2 Definir a Arquitetura da Informação.....                       | 135  |
| TABELA 26 - Questão 3 - PO3 Determinar a Direção Tecnológica.....                          | 136  |
| TABELA 27 - Questão 4 - PO4 Definir os Processos, Organização e Relacionamentos de TI..... | 136  |
| TABELA 28 - Questão 5 - PO5 Gerenciar o Investimento em TI.....                            | 137  |
| TABELA 29 - Questão 6 - PO6 Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais.....                   | 137  |
| TABELA 30 - Questão 7 - PO7 Gerenciar Recursos Humanos de TI.....                          | 138  |
| TABELA 31 - Questão 8 - PO8 Gerenciar Qualidade.....                                       | 138  |
| TABELA 32 - Questão 9 - PO9 Avaliar e Gerenciar Riscos em TI.....                          | 139  |
| TABELA 33 - Questão 10 - PO10 Gerenciar Projetos.....                                      | 139  |
| Domínio AI - Adquirir e Implementar  |      |
| TABELA 34 - Questão 11 - AI1 Identificar Soluções Automatizadas.....                       | 140  |
| TABELA 35 - Questão 12 - AI2 Adquirir e Manter Software Aplicativo.....                    | 140  |
| TABELA 36 - Questão 13 - AI3 Adquirir e Manter Infra-Estrutura Tecnológica.....            | 141  |
| TABELA 37 - Questão 14 - AI4 Possibilitar Operação e Uso.....                              | 141  |
| TABELA 38 - Questão 15 - AI5 Obter Recursos de TI.....                                     | 142  |
| TABELA 39 - Questão 16 - AI6 Gerenciar Mudanças.....                                       | 142  |
| TABELA 40 - Questão 17 - AI7 Instalar e Homologar Soluções e Mudanças.....                 | 143  |
| Domínio DS - Entregar e Suportar   |      |
| TABELA 41 - Questão 18 - DS1 Definir e Gerenciar Níveis de Serviço.....                    | 143  |
| TABELA 42 - Questão 19 - DS2 Gerenciar Serviços de Terceiros.....                          | 144  |
| TABELA 43 - Questão 20 - DS3 Gerenciar Desempenho e Capacidade.....                        | 144  |
| TABELA 44 - Questão 21 - DS4 Assegurar Serviço Contínuo.....                               | 145  |
| TABELA 45 - Questão 22 - DS5 Assegurar Segurança dos Sistemas.....                         | 145  |
| TABELA 46 - Questão 23 - DS6 Identificar e Alocar Custos.....                              | 146  |
| TABELA 47 - Questão 24 - DS7 Educar e Treinar Usuários.....                                | 146  |
| TABELA 48 - Questão 25 - DS8 Gerenciar Atendimentos e Incidentes.....                      | 147  |
| TABELA 49 - Questão 26 - DS9 Gerenciar a Configuração.....                                 | 147  |
| TABELA 50 - Questão 27 - DS10 Gerenciar Problemas.....                                     | 148  |
| TABELA 51 - Questão 28 - DS11 Gerenciar Dados.....   | 148  |
| TABELA 52 - Questão 29 - DS12 Gerenciar o Ambiente Físico.....                             | 149  |
| TABELA 53 - Questão 30 - DS13 Gerenciar Operações.....                                     | 149  |
| Domínio ME - Monitorar e Avaliar   |      |
| TABELA 54 - Questão 31 - ME1 Monitorar e Avaliar o Desempenho de TI.....                   | 150  |
| TABELA 55 - Questão 32 - ME2 Monitorar e Avaliar Controle Interno.....                     | 150  |
| TABELA 56 - Questão 33 - ME3 Assegurar Aderência aos Regulamentos.....                     | 151  |
| TABELA 57 - Questão 34 - ME4 Prover Governança de TI.....                                  | 151  |



## Domínio PO - Planejar e Organizar

TABELA 24 - Questão 1 - PO1 Definir um Plano Estratégico de TI.

|              |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |
|--------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|              |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte        | Pequeno                           | Resp          | 1       | 2       | 4        | 1          | 9      | 0                  | 0       | 1       | 3        | 5          | 9      |
|              |                                   | %             | 11,1%   | 22,2%   | 44,4%    | 11,1%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 11,1%   | 33,3%    | 55,6%      | 100,0% |
|              | Médio                             | Resp          | 0       | 4       | 6        | 2          | 16     | 0                  | 1       | 0       | 6        | 9          | 16     |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 37,5%    | 25,0%      | 100,0% | 0,0%               | 6,3%    | 0,0%    | 37,5%    | 56,3%      | 100,0% |
|              | Grande                            | Resp          | 0       | 3       | 9        | 2          | 16     | 0                  | 0       | 3       | 3        | 10         | 16     |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 18,8%   | 56,3%    | 12,5%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 18,8%   | 18,8%    | 62,5%      | 100,0% |
|              | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   |
|              | Total                             | Resp          | 1       | 9       | 19       | 7          | 41     | 0                  | 1       | 4       | 12       | 24         | 41     |
|              |                                   | %             | 2,4%    | 22,0%   | 46,3%    | 17,1%      | 100,0% | 0,0%               | 2,4%    | 9,8%    | 29,3%    | 58,5%      | 100,0% |
| Naturalidade | Nacional                          | Resp          | 1       | 7       | 7        | 2          | 20     | 0                  | 1       | 3       | 6        | 10         | 20     |
|              |                                   | %             | 5,0%    | 35,0%   | 35,0%    | 10,0%      | 100,0% | 0,0%               | 5,0%    | 15,0%   | 30,0%    | 50,0%      | 100,0% |
|              | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 2      | 0                  | 0       | 1       | 1        | 0          | 2      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% |
|              | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 1       | 2        | 0          | 3      | 0                  | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
|              | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 6        | 3          | 11     | 0                  | 0       | 0       | 2        | 9          | 11     |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 54,5%    | 27,3%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 18,2%    | 81,8%      | 100,0% |
|              | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      | 0                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|              | Federal                           | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 2      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 1       | 9       | 19       | 7          | 41     | 0                  | 1       | 4       | 12       | 24         | 41     |
|              |                                   | %             | 2,4%    | 22,0%   | 46,3%    | 17,1%      | 100,0% | 0,0%               | 2,4%    | 9,8%    | 29,3%    | 58,5%      | 100,0% |
| Tipo         | Múltiplo                          | Resp          | 0       | 8       | 12       | 5          | 30     | 0                  | 1       | 3       | 9        | 17         | 30     |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 26,7%   | 40,0%    | 16,7%      | 100,0% | 0,0%               | 3,3%    | 10,0%   | 30,0%    | 56,7%      | 100,0% |
|              | Comercial                         | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 2      | 0                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |
|              | Investimento                      | Resp          | 1       | 0       | 2        | 1          | 4      | 0                  | 0       | 1       | 0        | 3          | 4      |
|              |                                   | %             | 25,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 25,0%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 25,0%   | 0,0%     | 75,0%      | 100,0% |
|              | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 4        | 1          | 5      | 0                  | 0       | 0       | 2        | 3          | 5      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 80,0%    | 20,0%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 40,0%    | 60,0%      | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 1       | 9       | 19       | 7          | 41     | 0                  | 1       | 4       | 12       | 24         | 41     |
|              |                                   | %             | 2,4%    | 22,0%   | 46,3%    | 17,1%      | 100,0% | 0,0%               | 2,4%    | 9,8%    | 29,3%    | 58,5%      | 100,0% |
| Origem       | Privado                           | Resp          | 1       | 9       | 14       | 5          | 34     | 0                  | 1       | 3       | 11       | 19         | 34     |
|              |                                   | %             | 2,9%    | 26,5%   | 41,2%    | 14,7%      | 100,0% | 0,0%               | 2,9%    | 8,8%    | 32,4%    | 55,9%      | 100,0% |
|              | Público                           | Resp          | 0       | 0       | 5        | 2          | 7      | 0                  | 0       | 1       | 1        | 5          | 7      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 71,4%    | 28,6%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 14,3%   | 14,3%    | 71,4%      | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 1       | 9       | 19       | 7          | 41     | 0                  | 1       | 4       | 12       | 24         | 41     |
|              |                                   | %             | 2,4%    | 22,0%   | 46,3%    | 17,1%      | 100,0% | 0,0%               | 2,4%    | 9,8%    | 29,3%    | 58,5%      | 100,0% |

TABELA 25 - Questão 2 - PO2 Definir a Arquitetura da Informação.

|              |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |
|--------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|              |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte        | Pequeno                           | Resp          | 1       | 2       | 4        | 2          | 9      | 0                  | 0       | 1       | 4        | 4          | 9      |
|              |                                   | %             | 11,1%   | 22,2%   | 44,4%    | 22,2%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 11,1%   | 44,4%    | 44,4%      | 100,0% |
|              | Médio                             | Resp          | 0       | 4       | 5        | 6          | 16     | 0                  | 0       | 1       | 6        | 9          | 16     |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 31,3%    | 37,5%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 6,3%    | 37,5%    | 56,3%      | 100,0% |
|              | Grande                            | Resp          | 0       | 2       | 8        | 5          | 16     | 0                  | 0       | 2       | 5        | 9          | 16     |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 12,5%   | 50,0%    | 31,3%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 12,5%   | 31,3%    | 56,3%      | 100,0% |
|              | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   |
|              | Total                             | Resp          | 1       | 8       | 17       | 13         | 41     | 0                  | 0       | 4       | 15       | 22         | 41     |
|              |                                   | %             | 2,4%    | 19,5%   | 41,5%    | 31,7%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 9,8%    | 36,6%    | 53,7%      | 100,0% |
| Naturalidade | Nacional                          | Resp          | 1       | 6       | 9        | 4          | 20     | 0                  | 0       | 4       | 8        | 8          | 20     |
|              |                                   | %             | 5,0%    | 30,0%   | 45,0%    | 20,0%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 20,0%   | 40,0%    | 40,0%      | 100,0% |
|              | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      | 0                  | 0       | 0       | 2        | 0          | 2      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 100,0% |
|              | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 1          | 3      | 0                  | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 33,3%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
|              | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 5        | 5          | 11     | 0                  | 0       | 0       | 2        | 9          | 11     |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 45,5%    | 45,5%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 18,2%    | 81,8%      | 100,0% |
|              | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      | 0                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|              | Federal                           | Resp          | 0       | 0       | 1        | 0          | 1      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 2      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 1       | 8       | 17       | 13         | 41     | 0                  | 0       | 4       | 15       | 22         | 41     |
|              |                                   | %             | 2,4%    | 19,5%   | 41,5%    | 31,7%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 9,8%    | 36,6%    | 53,7%      | 100,0% |
| Tipo         | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 8       | 9        | 10         | 30     | 0                  | 0       | 4       | 11       | 15         | 30     |
|              |                                   | %             | 3,3%    | 26,7%   | 30,0%    | 33,3%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 13,3%   | 36,7%    | 50,0%      | 100,0% |
|              | Comercial                         | Resp          | 0       | 0       | 2        | 0          | 2      | 0                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |
|              | Investimento                      | Resp          | 0       | 0       | 3        | 1          | 4      | 0                  | 0       | 0       | 1        | 3          | 4      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 75,0%    | 25,0%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|              | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 3        | 2          | 5      | 0                  | 0       | 0       | 2        | 3          | 5      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 60,0%    | 40,0%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 40,0%    | 60,0%      | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 1       | 8       | 17       | 13         | 41     | 0                  | 0       | 4       | 15       | 22         | 41     |
|              |                                   | %             | 2,4%    | 19,5%   | 41,5%    | 31,7%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 9,8%    | 36,6%    | 53,7%      | 100,0% |
| Origem       | Privado                           | Resp          | 1       | 7       | 14       | 11         | 34     | 0                  | 0       | 3       | 14       | 17         | 34     |
|              |                                   | %             | 2,9%    | 20,6%   | 41,2%    | 32,4%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 8,8%    | 41,2%    | 50,0%      | 100,0% |
|              | Público                           | Resp          | 0       | 1       | 3        | 2          | 7      | 0                  | 0       | 1       | 1        | 5          | 7      |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 14,3%   | 42,9%    | 28,6%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 14,3%   | 14,3%    | 71,4%      | 100,0% |
|              | Total                             | Resp          | 1       | 8       | 17       | 13         | 41     | 0                  | 0       | 4       | 15       | 22         | 41     |
|              |                                   | %             | 2,4%    | 19,5%   | 41,5%    | 31,7%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 9,8%    | 36,6%    | 53,7%      | 100,0% |



TABELA 26 - Questão 3 - PO3 Determinar a Direção Tecnológica.

| PO3 - Determinar a Direção Tecnológica. |                                   |               |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|---|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|   |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|   |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte                                   | Pequeno                           | Resp          | 1       | 2       | 3        | 2          | 1      | 9                  | 0       | 0       | 2        | 3          | 4      | 9      |
|   |                                   | %             | 11,1%   | 22,2%   | 33,3%    | 22,2%      | 11,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 22,2%    | 33,3%      | 44,4%  | 100,0% |
|   | Médio                             | Resp          | 0       | 5       | 5        | 3          | 3      | 16                 | 0       | 0       | 2        | 4          | 10     | 16     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 31,3%   | 31,3%    | 18,8%      | 18,8%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 25,0%      | 62,5%  | 100,0% |
|   | Grande                            | Resp          | 0       | 1       | 9        | 5          | 1      | 16                 | 0       | 0       | 1        | 6          | 9      | 16     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 6,3%    | 56,3%    | 31,3%      | 6,3%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 6,3%     | 37,5%      | 56,3%  | 100,0% |
|   | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|   | Total                             | Resp          | 1       | 8       | 17       | 10         | 5      | 41                 | 0       | 0       | 5        | 13         | 23     | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 19,5%   | 41,5%    | 24,4%      | 12,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 12,2%    | 31,7%      | 56,1%  | 100,0% |
| Naturalidade                            | Nacional                          | Resp          | 1       | 6       | 9        | 2          | 2      | 20                 | 0       | 0       | 4        | 7          | 9      | 20     |
|   |                                   | %             | 5,0%    | 30,0%   | 45,0%    | 10,0%      | 10,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 35,0%      | 45,0%  | 100,0% |
|   | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|   | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 1       | 1        | 1          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
|   | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 4        | 5          | 2      | 11                 | 0       | 0       | 0        | 2          | 9      | 11     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 36,4%    | 45,5%      | 18,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 18,2%      | 81,8%  | 100,0% |
|   | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 1      | 3                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 1      | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 33,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 33,3%  | 100,0% |
| Federal                                 | Resp                              | 0             | 0       | 1       | 1        | 0          | 2      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 2      |        |
|   | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |        |
| Total                                   | Resp                              | 1             | 8       | 17      | 10       | 5          | 41     | 0                  | 0       | 5       | 13       | 23         | 41     |        |
|   | %                                 | 2,4%          | 19,5%   | 41,5%   | 24,4%    | 12,2%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 12,2%   | 31,7%    | 56,1%      | 100,0% |        |
| Tipo                                    | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 6       | 12       | 6          | 5      | 30                 | 0       | 0       | 4        | 10         | 16     | 30     |
|   |                                   | %             | 3,3%    | 20,0%   | 40,0%    | 20,0%      | 16,7%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 13,3%    | 33,3%      | 53,3%  | 100,0% |
|   | Comercial                         | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|   | Investimento                      | Resp          | 0       | 0       | 2        | 2          | 0      | 4                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      | 4      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 75,0%  | 100,0% |
|   | Financeira                        | Resp          | 0       | 1       | 2        | 2          | 0      | 5                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 3      | 5      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 20,0%   | 40,0%    | 40,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 20,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|   | Total                             | Resp          | 1       | 8       | 17       | 10         | 5      | 41                 | 0       | 0       | 5        | 13         | 23     | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 19,5%   | 41,5%    | 24,4%      | 12,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 12,2%    | 31,7%      | 56,1%  | 100,0% |
| Origem                                  | Privado                           | Resp          | 1       | 6       | 14       | 9          | 4      | 34                 | 0       | 0       | 3        | 12         | 19     | 34     |
|   |                                   | %             | 2,9%    | 17,6%   | 41,2%    | 26,5%      | 11,8%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 8,8%     | 35,3%      | 55,9%  | 100,0% |
|   | Público                           | Resp          | 0       | 2       | 3        | 1          | 1      | 7                  | 0       | 0       | 2        | 1          | 4      | 7      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 28,6%   | 42,9%    | 14,3%      | 14,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 28,6%    | 14,3%      | 57,1%  | 100,0% |
| Total                                   | Resp                              | 1             | 8       | 17      | 10       | 5          | 41     | 0                  | 0       | 5       | 13       | 23         | 41     |        |
| %                                       | 2,4%                              | 19,5%         | 41,5%   | 24,4%   | 12,2%    | 100,0%     | 0,0%   | 0,0%               | 12,2%   | 31,7%   | 56,1%    | 100,0%     |        |        |

TABELA 27 - Questão 4 - PO4 Definir os Processos, Organização e Relacionamentos de TI.

| PO4 - Definir os Processos, Organização e Relacionamentos de TI. |                                   |               |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|--|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|  |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|  |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte  | Pequeno                           | Resp          | 0       | 2       | 5        | 2          | 0      | 9                  | 0       | 0       | 0        | 3          | 6      | 9      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 22,2%   | 55,6%    | 22,2%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
|  | Médio                             | Resp          | 0       | 4       | 7        | 4          | 1      | 16                 | 0       | 0       | 1        | 5          | 10     | 16     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 43,8%    | 25,0%      | 6,3%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 6,3%     | 31,3%      | 62,5%  | 100,0% |
|  | Grande                            | Resp          | 0       | 2       | 10       | 1          | 3      | 16                 | 0       | 0       | 1        | 8          | 7      | 16     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 12,5%   | 62,5%    | 6,3%       | 18,8%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 6,3%     | 50,0%      | 43,8%  | 100,0% |
|  | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|  | Total                             | Resp          | 0       | 8       | 22       | 7          | 4      | 41                 | 0       | 0       | 2        | 16         | 23     | 41     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 19,5%   | 53,7%    | 17,1%      | 9,8%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 4,9%     | 39,0%      | 56,1%  | 100,0% |
| Naturalidade   | Nacional                          | Resp          | 0       | 5       | 11       | 3          | 1      | 20                 | 0       | 0       | 2        | 7          | 11     | 20     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 55,0%    | 15,0%      | 5,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 10,0%    | 35,0%      | 55,0%  | 100,0% |
|  | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 0      | 2      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%   | 100,0% |
|  | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 0          | 1      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 0,0%       | 33,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
|  | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 1       | 5        | 3          | 2      | 11                 | 0       | 0       | 0        | 3          | 8      | 11     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 9,1%    | 45,5%    | 27,3%      | 18,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 27,3%      | 72,7%  | 100,0% |
|  | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 3        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
| Federal  | Resp                              | 0             | 0       | 2       | 0        | 0          | 2      | 0                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |        |
|  | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 100,0%  | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |        |
| Total  | Resp                              | 0             | 8       | 22      | 7        | 4          | 41     | 0                  | 0       | 2       | 16       | 23         | 41     |        |
|  | %                                 | 0,0%          | 19,5%   | 53,7%   | 17,1%    | 9,8%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 4,9%    | 39,0%    | 56,1%      | 100,0% |        |
| Tipo   | Múltiplo                          | Resp          | 0       | 6       | 16       | 5          | 3      | 30                 | 0       | 0       | 2        | 12         | 16     | 30     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 20,0%   | 53,3%    | 16,7%      | 10,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 6,7%     | 40,0%      | 53,3%  | 100,0% |
|  | Comercial                         | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|  | Investimento                      | Resp          | 0       | 0       | 2        | 2          | 0      | 4                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      | 4      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 75,0%  | 100,0% |
|  | Financeira                        | Resp          | 0       | 1       | 3        | 0          | 1      | 5                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 3      | 5      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 20,0%   | 60,0%    | 0,0%       | 20,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 40,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 0       | 8       | 22       | 7          | 4      | 41                 | 0       | 0       | 2        | 16         | 23     | 41     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 19,5%   | 53,7%    | 17,1%      | 9,8%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 4,9%     | 39,0%      | 56,1%  | 100,0% |
| Origem   | Privado                           | Resp          | 0       | 7       | 16       | 7          | 4      | 34                 | 0       | 0       | 1        | 14         | 19     | 34     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 20,6%   | 47,1%    | 20,6%      | 11,8%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 2,9%     | 41,2%      | 55,9%  | 100,0% |
|  | Público                           | Resp          | 0       | 1       | 6        | 0          | 0      | 7                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 4      | 7      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 14,3%   | 85,7%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 28,6%      | 57,1%  | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 0       | 8       | 22       | 7          | 4      | 41                 | 0       | 0       | 2        | 16         | 23     | 41     |
| %  | 0,0%                              | 19,5%         | 53,7%   | 17,1%   | 9,8%     | 100,0%     | 0,0%   | 0,0%               | 4,9%    | 39,0%   | 56,1%    | 100,0%     |        |        |



TABELA 28 - Questão 5 - PO5 Gerenciar o Investimento em TI.

| PO5 - Gerenciar o Investimento em TI. |                                   |               |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|                                       |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|                                       |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte                                 | Pequeno                           | Resp          | 0       | 2       | 2        | 4          | 1      | 9                  | 0       | 0       | 0        | 4          | 5      | 9      |
|                                       |                                   | %             | 0,0%    | 22,2%   | 22,2%    | 44,4%      | 11,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 44,4%      | 55,6%  | 100,0% |
|                                       | Médio                             | Resp          | 1       | 4       | 5        | 4          | 2      | 16                 | 0       | 0       | 2        | 5          | 9      | 16     |
|                                       |                                   | %             | 6,3%    | 25,0%   | 31,3%    | 25,0%      | 12,5%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 31,3%      | 56,3%  | 100,0% |
|                                       | Grande                            | Resp          | 0       | 2       | 8        | 3          | 3      | 16                 | 0       | 0       | 1        | 6          | 9      | 16     |
|                                       |                                   | %             | 0,0%    | 12,5%   | 50,0%    | 18,8%      | 18,8%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 6,3%     | 37,5%      | 56,3%  | 100,0% |
|                                       | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|                                       |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|                                       | Total                             | Resp          | 1       | 8       | 15       | 11         | 6      | 41                 | 0       | 0       | 3        | 15         | 23     | 41     |
|                                       |                                   | %             | 2,4%    | 19,5%   | 36,6%    | 26,8%      | 14,6%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 7,3%     | 36,6%      | 56,1%  | 100,0% |
| Naturalidade                          | Nacional                          | Resp          | 1       | 5       | 7        | 4          | 3      | 20                 | 0       | 0       | 3        | 7          | 10     | 20     |
|                                       |                                   | %             | 5,0%    | 25,0%   | 35,0%    | 20,0%      | 15,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 15,0%    | 35,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|                                       | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|                                       |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|                                       | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 0          | 1      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|                                       |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 0,0%       | 33,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
|                                       | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 3        | 6          | 2      | 11                 | 0       | 0       | 0        | 1          | 10     | 11     |
|                                       |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 27,3%    | 54,5%      | 18,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 9,1%       | 90,9%  | 100,0% |
|                                       | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 2        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 3          | 0      | 3      |
|                                       |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%   | 100,0% |
| Federal                               | Resp                              | 0             | 0       | 2       | 0        | 0          | 2      | 0                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |        |
|                                       | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 100,0%  | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |        |
| Tipo                                  | Total                             | Resp          | 1       | 8       | 15       | 11         | 6      | 41                 | 0       | 0       | 3        | 15         | 23     | 41     |
|                                       |                                   | %             | 2,4%    | 19,5%   | 36,6%    | 26,8%      | 14,6%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 7,3%     | 36,6%      | 56,1%  | 100,0% |
|                                       | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 6       | 12       | 6          | 5      | 30                 | 0       | 0       | 2        | 13         | 15     | 30     |
|                                       |                                   | %             | 3,3%    | 20,0%   | 40,0%    | 20,0%      | 16,7%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 6,7%     | 43,3%      | 50,0%  | 100,0% |
|                                       | Comercial                         | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|                                       |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|                                       | Investimento                      | Resp          | 0       | 0       | 1        | 3          | 0      | 4                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 4      | 4      |
|                                       |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
|                                       | Financeira                        | Resp          | 0       | 1       | 1        | 2          | 1      | 5                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 3      | 5      |
|                                       |                                   | %             | 0,0%    | 20,0%   | 20,0%    | 40,0%      | 20,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 20,0%      | 60,0%  | 100,0% |
| Origem                                | Total                             | Resp          | 1       | 8       | 15       | 11         | 6      | 41                 | 0       | 0       | 3        | 15         | 23     | 41     |
|                                       |                                   | %             | 2,4%    | 19,5%   | 36,6%    | 26,8%      | 14,6%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 7,3%     | 36,6%      | 56,1%  | 100,0% |
|                                       | Privado                           | Resp          | 1       | 6       | 10       | 11         | 6      | 34                 | 0       | 0       | 2        | 11         | 21     | 34     |
|                                       |                                   | %             | 2,9%    | 17,6%   | 29,4%    | 32,4%      | 17,6%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 5,9%     | 32,4%      | 61,8%  | 100,0% |
|                                       | Público                           | Resp          | 0       | 2       | 5        | 0          | 0      | 7                  | 0       | 0       | 1        | 4          | 2      | 7      |
|                                       |                                   | %             | 0,0%    | 28,6%   | 71,4%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 57,1%      | 28,6%  | 100,0% |
|                                       | Total                             | Resp          | 1       | 8       | 15       | 11         | 6      | 41                 | 0       | 0       | 3        | 15         | 23     | 41     |
|                                       |                                   | %             | 2,4%    | 19,5%   | 36,6%    | 26,8%      | 14,6%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 7,3%     | 36,6%      | 56,1%  | 100,0% |

TABELA 29 - Questão 6 - PO6 Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais.

| PO6 - Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais. |                                   |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |        |
|--|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|  |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |        |
|  |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte  | Pequeno                           | Resp          | 1       | 2       | 1        | 4          | 1                  | 9           | 0       | 0       | 1        | 1          | 7      | 9      |
|  |                                   | %             | 11,1%   | 22,2%   | 11,1%    | 44,4%      | 11,1%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 11,1%    | 11,1%      | 77,8%  | 100,0% |
|  | Médio                             | Resp          | 1       | 2       | 9        | 3          | 1                  | 16          | 0       | 0       | 1        | 6          | 9      | 16     |
|  |                                   | %             | 6,3%    | 12,5%   | 56,3%    | 18,8%      | 6,3%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 6,3%     | 37,5%      | 56,3%  | 100,0% |
|  | Grande                            | Resp          | 0       | 2       | 7        | 4          | 3                  | 16          | 0       | 0       | 1        | 4          | 11     | 16     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 12,5%   | 43,8%    | 25,0%      | 18,8%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 6,3%     | 25,0%      | 68,8%  | 100,0% |
|  | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|  | Total                             | Resp          | 2       | 6       | 17       | 11         | 5                  | 41          | 0       | 0       | 3        | 11         | 27     | 41     |
|  |                                   | %             | 4,9%    | 14,6%   | 41,5%    | 26,8%      | 12,2%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 7,3%     | 26,8%      | 65,9%  | 100,0% |
| Naturalidade                                   | Nacional                          | Resp          | 2       | 4       | 8        | 4          | 2                  | 20          | 0       | 0       | 3        | 6          | 11     | 20     |
|  |                                   | %             | 10,0%   | 20,0%   | 40,0%    | 20,0%      | 10,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 15,0%    | 30,0%      | 55,0%  | 100,0% |
|  | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|  | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 1                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 33,3%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
|  | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 4        | 5          | 2                  | 11          | 0       | 0       | 0        | 1          | 10     | 11     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 36,4%    | 45,5%      | 18,2%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 9,1%       | 90,9%  | 100,0% |
|  | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 1        | 1          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
| Federal  | Resp                              | 0             | 0       | 2       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |        |
|  | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 100,0%  | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |        |
| Total  | Resp                              | 2             | 6       | 17      | 11       | 5          | 41                 | 0           | 0       | 3       | 11       | 27         | 41     |        |
|  | %                                 | 4,9%          | 14,6%   | 41,5%   | 26,8%    | 12,2%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 7,3%    | 26,8%    | 65,9%      | 100,0% |        |
| Tipo   | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 6       | 11       | 9          | 3                  | 30          | 0       | 0       | 2        | 9          | 19     | 30     |
|  |                                   | %             | 3,3%    | 20,0%   | 36,7%    | 30,0%      | 10,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 6,7%     | 30,0%      | 63,3%  | 100,0% |
|  | Comercial                         | Resp          | 0       | 0       | 2        | 0          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|  | Investimento                      | Resp          | 1       | 0       | 1        | 2          | 0                  | 4           | 0       | 0       | 1        | 0          | 3      | 4      |
|  |                                   | %             | 25,0%   | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 0,0%       | 75,0%  | 100,0% |
|  | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 3        | 0          | 2                  | 5           | 0       | 0       | 0        | 1          | 4      | 5      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 60,0%    | 0,0%       | 40,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 20,0%      | 80,0%  | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 2       | 6       | 17       | 11         | 5                  | 41          | 0       | 0       | 3        | 11         | 27     | 41     |
|  |                                   | %             | 4,9%    | 14,6%   | 41,5%    | 26,8%      | 12,2%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 7,3%     | 26,8%      | 65,9%  | 100,0% |
| Origem   | Privado                           | Resp          | 2       | 4       | 13       | 10         | 5                  | 34          | 0       | 0       | 2        | 9          | 23     | 34     |
|  |                                   | %             | 5,9%    | 11,8%   | 38,2%    | 29,4%      | 14,7%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 5,9%     | 26,5%      | 67,6%  | 100,0% |
|  | Público                           | Resp          | 0       | 2       | 4        | 1          | 0                  | 7           | 0       | 0       | 1        | 2          | 4      | 7      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 28,6%   | 57,1%    | 14,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 28,6%      | 57,1%  | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 2       | 6       | 17       | 11         | 5                  | 41          | 0       | 0       | 3        | 11         | 27     | 41     |
| %  | 4,9%                              | 14,6%         | 41,5%   | 26,8%   | 12,2%    | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 7,3%    | 26,8%   | 65,9%    | 100,0%     |        |        |



TABELA 30 - Questão 7 - PO7 Gerenciar Recursos Humanos de TI.

| PO7 - Gerenciar Recursos Humanos de TI. |                                   |               |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|---|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|   |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|   |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte                                   | Pequeno                           | Resp          | 0       | 4       | 2        | 2          | 1      | 9                  | 0       | 0       | 0        | 4          | 5      | 9      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 44,4%   | 22,2%    | 22,2%      | 11,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 44,4%      | 55,6%  | 100,0% |
|   | Médio                             | Resp          | 1       | 3       | 7        | 4          | 1      | 16                 | 0       | 0       | 2        | 6          | 8      | 16     |
|   |                                   | %             | 6,3%    | 18,8%   | 43,8%    | 25,0%      | 6,3%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 37,5%      | 50,0%  | 100,0% |
|   | Grande                            | Resp          | 0       | 2       | 9        | 2          | 3      | 16                 | 0       | 1       | 1        | 5          | 9      | 16     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 12,5%   | 56,3%    | 12,5%      | 18,8%  | 100,0%             | 0,0%    | 6,3%    | 6,3%     | 31,3%      | 56,3%  | 100,0% |
|   | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|   | Total                             | Resp          | 1       | 9       | 18       | 8          | 5      | 41                 | 0       | 1       | 3        | 15         | 22     | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 22,0%   | 43,9%    | 19,5%      | 12,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 36,6%      | 53,7%  | 100,0% |
| Naturalidade                            | Nacional                          | Resp          | 1       | 5       | 7        | 5          | 2      | 20                 | 0       | 0       | 3        | 7          | 10     | 20     |
|   |                                   | %             | 5,0%    | 25,0%   | 35,0%    | 25,0%      | 10,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 15,0%    | 35,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|   | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 2        | 0          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 0      | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%   | 100,0% |
|   | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 0          | 1      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 0,0%       | 33,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
|   | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 1       | 6        | 2          | 2      | 11                 | 0       | 1       | 0        | 1          | 9      | 11     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 9,1%    | 54,5%    | 18,2%      | 18,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 9,1%    | 0,0%     | 9,1%       | 81,8%  | 100,0% |
|   | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 1        | 1          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
| Federal                                 | Resp                              | 0             | 0       | 2       | 0        | 0          | 2      | 0                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |        |
|   | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 100,0%  | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |        |
| Total                                   | Resp                              | 1             | 9       | 18      | 8        | 5          | 41     | 0                  | 1       | 3       | 15       | 22         | 41     |        |
|   | %                                 | 2,4%          | 22,0%   | 43,9%   | 19,5%    | 12,2%      | 100,0% | 0,0%               | 2,4%    | 7,3%    | 36,6%    | 53,7%      | 100,0% |        |
| Tipo                                    | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 6       | 13       | 6          | 4      | 30                 | 0       | 0       | 2        | 14         | 14     | 30     |
|   |                                   | %             | 3,3%    | 20,0%   | 43,3%    | 20,0%      | 13,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 6,7%     | 46,7%      | 46,7%  | 100,0% |
|   | Comercial                         | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 1        | 0          | 1      | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 50,0%  | 100,0% |
|   | Investimento                      | Resp          | 0       | 1       | 1        | 2          | 0      | 4                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      | 4      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 25,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 75,0%  | 100,0% |
|   | Financeira                        | Resp          | 0       | 1       | 3        | 0          | 1      | 5                  | 0       | 1       | 0        | 0          | 4      | 5      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 20,0%   | 60,0%    | 0,0%       | 20,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 20,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 80,0%  | 100,0% |
|   | Total                             | Resp          | 1       | 9       | 18       | 8          | 5      | 41                 | 0       | 1       | 3        | 15         | 22     | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 22,0%   | 43,9%    | 19,5%      | 12,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 36,6%      | 53,7%  | 100,0% |
| Origem                                  | Privado                           | Resp          | 1       | 8       | 13       | 7          | 5      | 34                 | 0       | 1       | 2        | 12         | 19     | 34     |
|   |                                   | %             | 2,9%    | 23,5%   | 38,2%    | 20,6%      | 14,7%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,9%    | 5,9%     | 35,3%      | 55,9%  | 100,0% |
|   | Público                           | Resp          | 0       | 1       | 5        | 1          | 0      | 7                  | 0       | 0       | 1        | 3          | 3      | 7      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 14,3%   | 71,4%    | 14,3%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 42,9%      | 42,9%  | 100,0% |
| Total                                   | Resp                              | 1             | 9       | 18      | 8        | 5          | 41     | 0                  | 1       | 3       | 15       | 22         | 41     |        |
| %                                       | 2,4%                              | 22,0%         | 43,9%   | 19,5%   | 12,2%    | 100,0%     | 0,0%   | 2,4%               | 7,3%    | 36,6%   | 53,7%    | 100,0%     |        |        |

TABELA 31 - Questão 8 - PO8 Gerenciar Qualidade.

| PO8 - Gerenciar Qualidade. |                                   |               |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|----------------------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|                            |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|                            |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte                      | Pequeno                           | Resp          | 1       | 3       | 3        | 1          | 1      | 9                  | 0       | 0       | 0        | 4          | 5      | 9      |
|                            |                                   | %             | 11,1%   | 33,3%   | 33,3%    | 11,1%      | 11,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 44,4%      | 55,6%  | 100,0% |
|                            | Médio                             | Resp          | 2       | 3       | 7        | 3          | 1      | 16                 | 0       | 0       | 3        | 6          | 7      | 16     |
|                            |                                   | %             | 12,5%   | 18,8%   | 43,8%    | 18,8%      | 6,3%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 18,8%    | 37,5%      | 43,8%  | 100,0% |
|                            | Grande                            | Resp          | 0       | 6       | 6        | 3          | 1      | 16                 | 0       | 0       | 3        | 7          | 6      | 16     |
|                            |                                   | %             | 0,0%    | 37,5%   | 37,5%    | 18,8%      | 6,3%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 18,8%    | 43,8%      | 37,5%  | 100,0% |
|                            | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|                            |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|                            | Total                             | Resp          | 3       | 12      | 16       | 7          | 3      | 41                 | 0       | 0       | 6        | 17         | 18     | 41     |
|                            |                                   | %             | 7,3%    | 29,3%   | 39,0%    | 17,1%      | 7,3%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 14,6%    | 41,5%      | 43,9%  | 100,0% |
| Naturalidade               | Nacional                          | Resp          | 3       | 6       | 6        | 3          | 2      | 20                 | 0       | 0       | 4        | 8          | 8      | 20     |
|                            |                                   | %             | 15,0%   | 30,0%   | 30,0%    | 15,0%      | 10,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 40,0%      | 40,0%  | 100,0% |
|                            | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 1       | 0        | 1          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 0      | 2      |
|                            |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0% |
|                            | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 1        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|                            |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
|                            | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 7        | 3          | 1      | 11                 | 0       | 0       | 0        | 3          | 8      | 11     |
|                            |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 63,6%    | 27,3%      | 9,1%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 27,3%      | 72,7%  | 100,0% |
|                            | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 2        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|                            |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
| Federal                    | Resp                              | 0             | 2       | 0       | 0        | 0          | 2      | 0                  | 0       | 1       | 1        | 0          | 2      |        |
|                            | %                                 | 0,0%          | 100,0%  | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% |        |
| Total                      | Resp                              | 3             | 12      | 16      | 7        | 3          | 41     | 0                  | 0       | 6       | 17       | 18         | 41     |        |
|                            | %                                 | 7,3%          | 29,3%   | 39,0%   | 17,1%    | 7,3%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 14,6%   | 41,5%    | 43,9%      | 100,0% |        |
| Tipo                       | Múltiplo                          | Resp          | 2       | 9       | 12       | 4          | 3      | 30                 | 0       | 0       | 5        | 14         | 11     | 30     |
|                            |                                   | %             | 6,7%    | 30,0%   | 40,0%    | 13,3%      | 10,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 16,7%    | 46,7%      | 36,7%  | 100,0% |
|                            | Comercial                         | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 1        | 0          | 1      | 2      |
|                            |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 50,0%  | 100,0% |
|                            | Investimento                      | Resp          | 1       | 1       | 1        | 1          | 0      | 4                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      | 4      |
|                            |                                   | %             | 25,0%   | 25,0%   | 25,0%    | 25,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 75,0%  | 100,0% |
|                            | Financeira                        | Resp          | 0       | 1       | 2        | 2          | 0      | 5                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 3      | 5      |
|                            |                                   | %             | 0,0%    | 20,0%   | 40,0%    | 40,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 40,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|                            | Total                             | Resp          | 3       | 12      | 16       | 7          | 3      | 41                 | 0       | 0       | 6        | 17         | 18     | 41     |
|                            |                                   | %             | 7,3%    | 29,3%   | 39,0%    | 17,1%      | 7,3%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 14,6%    | 41,5%      | 43,9%  | 100,0% |
| Origem                     | Privado                           | Resp          | 3       | 8       | 13       | 7          | 3      | 34                 | 0       | 0       | 4        | 14         | 16     | 34     |
|                            |                                   | %             | 8,8%    | 23,5%   | 38,2%    | 20,6%      | 8,8%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 11,8%    | 41,2%      | 47,1%  | 100,0% |
|                            | Público                           | Resp          | 0       | 4       | 3        | 0          | 0      | 7                  | 0       | 0       | 2        | 3          | 2      | 7      |
|                            |                                   | %             | 0,0%    | 57,1%   | 42,9%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 28,6%    | 42,9%      | 28,6%  | 100,0% |
| Total                      | Resp                              | 3             | 12      | 16      | 7        | 3          | 41     | 0                  | 0       | 6       | 17       | 18         | 41     |        |
|                            | %                                 | 7,3%          | 29,3%   | 39,0%   | 17,1%    | 7,3%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 14,6%   | 41,5%    | 43,9%      | 100,0% |        |



TABELA 32 - Questão 9 - PO9 Avaliar e Gerenciar Riscos em TI.

| PO9 - Avaliar e Gerenciar Riscos em TI. |                                   |      |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|---|-----------------------------------|------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|   |                                   |      | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|   |                                   |      | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte                                   | Pequeno                           | Resp | 0             | 2       | 4       | 3        | 0          | 9                  | 0           | 0       | 0       | 3        | 6          | 9      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 22,2%   | 44,4%   | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|   | Médio                             | Resp | 0             | 3       | 7       | 5        | 1          | 16                 | 0           | 1       | 1       | 5        | 9          | 16     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 18,8%   | 43,8%   | 31,3%    | 6,3%       | 100,0%             | 0,0%        | 6,3%    | 6,3%    | 31,3%    | 56,3%      | 100,0% |
|   | Grande                            | Resp | 0             | 6       | 6       | 4        | 0          | 16                 | 0           | 0       | 2       | 10       | 4          | 16     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 37,5%   | 37,5%   | 25,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 12,5%   | 62,5%    | 25,0%      | 100,0% |
|   | Pequeno M.                        | Resp | 0             | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   |
|   | Total                             | Resp | 0             | 11      | 17      | 12       | 1          | 41                 | 0           | 1       | 3       | 18       | 19         | 41     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 26,8%   | 41,5%   | 29,3%    | 2,4%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 7,3%    | 43,9%    | 46,3%      | 100,0% |
| Naturalidade                            | Nacional                          | Resp | 0             | 7       | 8       | 5        | 0          | 20                 | 0           | 1       | 2       | 7        | 10         | 20     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 35,0%   | 40,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 5,0%    | 10,0%   | 35,0%    | 50,0%      | 100,0% |
|   | Nacional participação estrangeira | Resp | 0             | 1       | 1       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 1       | 1        | 0          | 2      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 50,0%   | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% |
|   | Nacional controle estrangeiro     | Resp | 0             | 1       | 1       | 1        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
|   | Estrangeiro                       | Resp | 0             | 1       | 4       | 5        | 1          | 11                 | 0           | 0       | 0       | 4        | 7          | 11     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 9,1%    | 36,4%   | 45,5%    | 9,1%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 36,4%    | 63,6%      | 100,0% |
|   | Estadual                          | Resp | 0             | 0       | 3       | 0        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 100,0%  | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
| Federal                                 | Resp                              | 0    | 1             | 0       | 1       | 0        | 2          | 0                  | 0           | 0       | 2       | 0        | 2          |        |
|   | %                                 | 0,0% | 50,0%         | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 100,0%  | 0,0%     | 100,0%     |        |
| Tipo                                    | Total                             | Resp | 0             | 11      | 17      | 12       | 1          | 41                 | 0           | 1       | 3       | 18       | 19         | 41     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 26,8%   | 41,5%   | 29,3%    | 2,4%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 7,3%    | 43,9%    | 46,3%      | 100,0% |
|   | Múltiplo                          | Resp | 0             | 9       | 13      | 7        | 1          | 30                 | 0           | 1       | 2       | 14       | 13         | 30     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 30,0%   | 43,3%   | 23,3%    | 3,3%       | 100,0%             | 0,0%        | 3,3%    | 6,7%    | 46,7%    | 43,3%      | 100,0% |
|   | Comercial                         | Resp | 0             | 0       | 2       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 100,0%  | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |
|   | Investimento                      | Resp | 0             | 1       | 1       | 2        | 0          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 3          | 4      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 25,0%   | 25,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|   | Financeira                        | Resp | 0             | 1       | 1       | 3        | 0          | 5                  | 0           | 0       | 1       | 2        | 2          | 5      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 20,0%   | 20,0%   | 60,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 20,0%   | 40,0%    | 40,0%      | 100,0% |
| Origem                                  | Total                             | Resp | 0             | 11      | 17      | 12       | 1          | 41                 | 0           | 1       | 3       | 18       | 19         | 41     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 26,8%   | 41,5%   | 29,3%    | 2,4%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 7,3%    | 43,9%    | 46,3%      | 100,0% |
|   | Privado                           | Resp | 0             | 9       | 13      | 11       | 1          | 34                 | 0           | 1       | 2       | 14       | 17         | 34     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 26,5%   | 38,2%   | 32,4%    | 2,9%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,9%    | 5,9%    | 41,2%    | 50,0%      | 100,0% |
|   | Público                           | Resp | 0             | 2       | 4       | 1        | 0          | 7                  | 0           | 0       | 1       | 4        | 2          | 7      |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 28,6%   | 57,1%   | 14,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 14,3%   | 57,1%    | 28,6%      | 100,0% |
|   | Total                             | Resp | 0             | 11      | 17      | 12       | 1          | 41                 | 0           | 1       | 3       | 18       | 19         | 41     |
|   |                                   | %    | 0,0%          | 26,8%   | 41,5%   | 29,3%    | 2,4%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 7,3%    | 43,9%    | 46,3%      | 100,0% |

TABELA 33 - Questão 10 - PO10 Gerenciar Projetos.

| PO10 - Gerenciar Projetos. |                                   |      |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|----------------------------|-----------------------------------|------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|                            |                                   |      | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|                            |                                   |      | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte                      | Pequeno                           | Resp | 0             | 3       | 2       | 4        | 0          | 9                  | 0           | 0       | 0       | 3        | 6          | 9      |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 33,3%   | 22,2%   | 44,4%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|                            | Médio                             | Resp | 0             | 6       | 4       | 5        | 1          | 16                 | 0           | 1       | 1       | 5        | 9          | 16     |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 37,5%   | 25,0%   | 31,3%    | 6,3%       | 100,0%             | 0,0%        | 6,3%    | 6,3%    | 31,3%    | 56,3%      | 100,0% |
|                            | Grande                            | Resp | 0             | 1       | 10      | 4        | 1          | 16                 | 0           | 0       | 2       | 4        | 10         | 16     |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 6,3%    | 62,5%   | 25,0%    | 6,3%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 12,5%   | 25,0%    | 62,5%      | 100,0% |
|                            | Pequeno M.                        | Resp | 0             | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   |
|                            | Total                             | Resp | 0             | 10      | 16      | 13       | 2          | 41                 | 0           | 1       | 3       | 12       | 25         | 41     |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 24,4%   | 39,0%   | 31,7%    | 4,9%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 7,3%    | 29,3%    | 61,0%      | 100,0% |
| Naturalidade               | Nacional                          | Resp | 0             | 6       | 8       | 6        | 0          | 20                 | 0           | 1       | 2       | 6        | 11         | 20     |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 30,0%   | 40,0%   | 30,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 5,0%    | 10,0%   | 30,0%    | 55,0%      | 100,0% |
|                            | Nacional participação estrangeira | Resp | 0             | 1       | 1       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 1       | 1        | 0          | 2      |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 50,0%   | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% |
|                            | Nacional controle estrangeiro     | Resp | 0             | 2       | 0       | 1        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 66,7%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
|                            | Estrangeiro                       | Resp | 0             | 0       | 5       | 5        | 1          | 11                 | 0           | 0       | 0       | 2        | 9          | 11     |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 45,5%   | 45,5%    | 9,1%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 18,2%    | 81,8%      | 100,0% |
|                            | Estadual                          | Resp | 0             | 1       | 1       | 1        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
| Federal                    | Resp                              | 0    | 0             | 1       | 0       | 1        | 2          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 2          |        |
|                            | %                                 | 0,0% | 0,0%          | 50,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 100,0%     |        |
| Total                      | Resp                              | 0    | 10            | 16      | 13      | 2        | 41         | 0                  | 1           | 3       | 12      | 25       | 41         |        |
|                            | %                                 | 0,0% | 24,4%         | 39,0%   | 31,7%   | 4,9%     | 100,0%     | 0,0%               | 2,4%        | 7,3%    | 29,3%   | 61,0%    | 100,0%     |        |
| Tipo                       | Múltiplo                          | Resp | 0             | 9       | 10      | 9        | 2          | 30                 | 0           | 1       | 2       | 10       | 17         | 30     |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 30,0%   | 33,3%   | 30,0%    | 6,7%       | 100,0%             | 0,0%        | 3,3%    | 6,7%    | 33,3%    | 56,7%      | 100,0% |
|                            | Comercial                         | Resp | 0             | 1       | 1       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 1       | 0        | 1          | 2      |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 50,0%   | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% |
|                            | Investimento                      | Resp | 0             | 0       | 2       | 2        | 0          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 4          | 4      |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
|                            | Financeira                        | Resp | 0             | 0       | 3       | 2        | 0          | 5                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 3          | 5      |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 60,0%   | 40,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 40,0%    | 60,0%      | 100,0% |
|                            | Total                             | Resp | 0             | 10      | 16      | 13       | 2          | 41                 | 0           | 1       | 3       | 12       | 25         | 41     |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 24,4%   | 39,0%   | 31,7%    | 4,9%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 7,3%    | 29,3%    | 61,0%      | 100,0% |
| Origem                     | Privado                           | Resp | 0             | 9       | 12      | 12       | 1          | 34                 | 0           | 1       | 2       | 11       | 20         | 34     |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 26,5%   | 35,3%   | 35,3%    | 2,9%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,9%    | 5,9%    | 32,4%    | 58,8%      | 100,0% |
|                            | Público                           | Resp | 0             | 1       | 4       | 1        | 1          | 7                  | 0           | 0       | 1       | 1        | 5          | 7      |
|                            |                                   | %    | 0,0%          | 14,3%   | 57,1%   | 14,3%    | 14,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 14,3%   | 14,3%    | 71,4%      | 100,0% |
| Total                      | Resp                              | 0    | 10            | 16      | 13      | 2        | 41         | 0                  | 1           | 3       | 12      | 25       | 41         |        |
|                            | %                                 | 0,0% | 24,4%         | 39,0%   | 31,7%   | 4,9%     | 100,0%     | 0,0%               | 2,4%        | 7,3%    | 29,3%   | 61,0%    | 100,0%     |        |



## Domínio AI - Adquirir e Implementar

TABELA 34 - Questão 11 - AI1 Identificar Soluções Automatizadas.

| AI1 - Identificar Soluções Automatizadas. |                                   |               |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|---|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|   |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|   |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte                                     | Pequeno                           | Resp          | 0       | 2       | 2        | 4          | 1      | 9                  | 0       | 0       | 1        | 3          | 5      | 9      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 22,2%   | 22,2%    | 44,4%      | 11,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 11,1%    | 33,3%      | 55,6%  | 100,0% |
|   | Médio                             | Resp          | 1       | 3       | 4        | 7          | 1      | 16                 | 0       | 1       | 0        | 6          | 9      | 16     |
|   |                                   | %             | 6,3%    | 18,8%   | 25,0%    | 43,8%      | 6,3%   | 100,0%             | 0,0%    | 6,3%    | 0,0%     | 37,5%      | 56,3%  | 100,0% |
|   | Grande                            | Resp          | 0       | 1       | 8        | 7          | 0      | 16                 | 0       | 0       | 1        | 7          | 8      | 16     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 6,3%    | 50,0%    | 43,8%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 6,3%     | 43,8%      | 50,0%  | 100,0% |
|   | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|   | Total                             | Resp          | 1       | 6       | 14       | 18         | 2      | 41                 | 0       | 1       | 2        | 16         | 22     | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 14,6%   | 34,1%    | 43,9%      | 4,9%   | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 4,9%     | 39,0%      | 53,7%  | 100,0% |
| Naturalidade                              | Nacional                          | Resp          | 1       | 3       | 8        | 8          | 0      | 20                 | 0       | 1       | 1        | 9          | 9      | 20     |
|   |                                   | %             | 5,0%    | 15,0%   | 40,0%    | 40,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 5,0%    | 5,0%     | 45,0%      | 45,0%  | 100,0% |
|   | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 0        | 2          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|   | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 1        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 1      | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 33,3%  | 100,0% |
|   | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 4        | 5          | 2      | 11                 | 0       | 0       | 0        | 2          | 9      | 11     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 36,4%    | 45,5%      | 18,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 18,2%      | 81,8%  | 100,0% |
|   | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 1        | 1          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
| Federal                                   | Resp                              | 0             | 0       | 0       | 2        | 0          | 2      | 0                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |        |
|   | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |        |
| Total                                     | Resp                              | 1             | 6       | 14      | 18       | 2          | 41     | 0                  | 1       | 2       | 16       | 22         | 41     |        |
|   | %                                 | 2,4%          | 14,6%   | 34,1%   | 43,9%    | 4,9%       | 100,0% | 0,0%               | 2,4%    | 4,9%    | 39,0%    | 53,7%      | 100,0% |        |
| Tipo                                      | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 6       | 8        | 14         | 1      | 30                 | 0       | 1       | 2        | 13         | 14     | 30     |
|   |                                   | %             | 3,3%    | 20,0%   | 26,7%    | 46,7%      | 3,3%   | 100,0%             | 0,0%    | 3,3%    | 6,7%     | 43,3%      | 46,7%  | 100,0% |
|   | Comercial                         | Resp          | 0       | 0       | 2        | 0          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|   | Investimento                      | Resp          | 0       | 0       | 1        | 2          | 1      | 4                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 4      | 4      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 50,0%      | 25,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
|   | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 3        | 2          | 0      | 5                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 3      | 5      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 60,0%    | 40,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 40,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|   | Total                             | Resp          | 1       | 6       | 14       | 18         | 2      | 41                 | 0       | 1       | 2        | 16         | 22     | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 14,6%   | 34,1%    | 43,9%      | 4,9%   | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 4,9%     | 39,0%      | 53,7%  | 100,0% |
| Origem                                    | Privado                           | Resp          | 1       | 5       | 11       | 15         | 2      | 34                 | 0       | 1       | 1        | 13         | 19     | 34     |
|   |                                   | %             | 2,9%    | 14,7%   | 32,4%    | 44,1%      | 5,9%   | 100,0%             | 0,0%    | 2,9%    | 2,9%     | 38,2%      | 55,9%  | 100,0% |
|   | Público                           | Resp          | 0       | 1       | 3        | 3          | 0      | 7                  | 0       | 0       | 1        | 3          | 3      | 7      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 14,3%   | 42,9%    | 42,9%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 42,9%      | 42,9%  | 100,0% |
| Total                                     | Resp                              | 1             | 6       | 14      | 18       | 2          | 41     | 0                  | 1       | 2       | 16       | 22         | 41     |        |
|   | %                                 | 2,4%          | 14,6%   | 34,1%   | 43,9%    | 4,9%       | 100,0% | 0,0%               | 2,4%    | 4,9%    | 39,0%    | 53,7%      | 100,0% |        |

TABELA 35 - Questão 12 - AI2 Adquirir e Manter Software Aplicativo.

| AI2 - Adquirir e Manter Software Aplicativo. |                                   |               |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|--|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|  |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|  |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte  | Pequeno                           | Resp          | 0       | 2       | 2        | 4          | 1      | 9                  | 0       | 0       | 2        | 2          | 5      | 9      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 22,2%   | 22,2%    | 44,4%      | 11,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 22,2%    | 22,2%      | 55,6%  | 100,0% |
|  | Médio                             | Resp          | 2       | 1       | 5        | 7          | 1      | 16                 | 1       | 0       | 1        | 4          | 10     | 16     |
|  |                                   | %             | 12,5%   | 6,3%    | 31,3%    | 43,8%      | 6,3%   | 100,0%             | 6,3%    | 0,0%    | 6,3%     | 25,0%      | 62,5%  | 100,0% |
|  | Grande                            | Resp          | 0       | 1       | 7        | 7          | 1      | 16                 | 0       | 0       | 0        | 8          | 8      | 16     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 6,3%    | 43,8%    | 43,8%      | 6,3%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|  | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|  | Total                             | Resp          | 2       | 4       | 14       | 18         | 3      | 41                 | 1       | 0       | 3        | 14         | 23     | 41     |
|  |                                   | %             | 4,9%    | 9,8%    | 34,1%    | 43,9%      | 7,3%   | 100,0%             | 2,4%    | 0,0%    | 7,3%     | 34,1%      | 56,1%  | 100,0% |
| Naturalidade                                 | Nacional                          | Resp          | 2       | 2       | 6        | 9          | 1      | 20                 | 1       | 0       | 1        | 8          | 10     | 20     |
|  |                                   | %             | 10,0%   | 10,0%   | 30,0%    | 45,0%      | 5,0%   | 100,0%             | 5,0%    | 0,0%    | 5,0%     | 40,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|  | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|  | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 1          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 1      | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 33,3%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 33,3%  | 100,0% |
|  | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 4        | 5          | 2      | 11                 | 0       | 0       | 0        | 2          | 9      | 11     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 36,4%    | 45,5%      | 18,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 18,2%      | 81,8%  | 100,0% |
|  | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 2        | 1          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 1      | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 33,3%  | 100,0% |
| Federal                                      | Resp                              | 0             | 0       | 1       | 1        | 0          | 2      | 0                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |        |
|  | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |        |
| Total  | Resp                              | 2             | 4       | 14      | 18       | 3          | 41     | 1                  | 0       | 3       | 14       | 23         | 41     |        |
|  | %                                 | 4,9%          | 9,8%    | 34,1%   | 43,9%    | 7,3%       | 100,0% | 2,4%               | 0,0%    | 7,3%    | 34,1%    | 56,1%      | 100,0% |        |
| Tipo   | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 4       | 9        | 14         | 2      | 30                 | 0       | 0       | 3        | 11         | 16     | 30     |
|  |                                   | %             | 3,3%    | 13,3%   | 30,0%    | 46,7%      | 6,7%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 10,0%    | 36,7%      | 53,3%  | 100,0% |
|  | Comercial                         | Resp          | 0       | 0       | 2        | 0          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|  | Investimento                      | Resp          | 0       | 0       | 2        | 2          | 0      | 4                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      | 4      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 75,0%  | 100,0% |
|  | Financeira                        | Resp          | 1       | 0       | 1        | 2          | 1      | 5                  | 1       | 0       | 0        | 1          | 3      | 5      |
|  |                                   | %             | 20,0%   | 0,0%    | 20,0%    | 40,0%      | 20,0%  | 100,0%             | 20,0%   | 0,0%    | 0,0%     | 20,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 2       | 4       | 14       | 18         | 3      | 41                 | 1       | 0       | 3        | 14         | 23     | 41     |
|  |                                   | %             | 4,9%    | 9,8%    | 34,1%    | 43,9%      | 7,3%   | 100,0%             | 2,4%    | 0,0%    | 7,3%     | 34,1%      | 56,1%  | 100,0% |
| Origem                                       | Privado                           | Resp          | 2       | 4       | 9        | 16         | 3      | 34                 | 1       | 0       | 2        | 11         | 20     | 34     |
|  |                                   | %             | 5,9%    | 11,8%   | 26,5%    | 47,1%      | 8,8%   | 100,0%             | 2,9%    | 0,0%    | 5,9%     | 32,4%      | 58,8%  | 100,0% |
|  | Público                           | Resp          | 0       | 0       | 5        | 2          | 0      | 7                  | 0       | 0       | 1        | 3          | 3      | 7      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 71,4%    | 28,6%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 42,9%      | 42,9%  | 100,0% |
| Total  | Resp                              | 2             | 4       | 14      | 18       | 3          | 41     | 1                  | 0       | 3       | 14       | 23         | 41     |        |
|  | %                                 | 4,9%          | 9,8%    | 34,1%   | 43,9%    | 7,3%       | 100,0% | 2,4%               | 0,0%    | 7,3%    | 34,1%    | 56,1%      | 100,0% |        |



TABELA 36 - Questão 13 - AI3 Adquirir e Manter Infra-Estrutura Tecnológica.

|              |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        |             | Previsão para 2010 |         |          |            |        |        |  |
|--------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|-------------|--------------------|---------|----------|------------|--------|--------|--|
|              |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente | Inicial            | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |  |
| Porte        | Pequeno                           | Resp          | 0       | 1       | 3        | 4          | 1      | 9           | 0                  | 0       | 0        | 3          | 6      | 9      |  |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 11,1%   | 33,3%    | 44,4%      | 11,1%  | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |  |
|              | Médio                             | Resp          | 1       | 1       | 5        | 8          | 1      | 16          | 0                  | 0       | 1        | 4          | 11     | 16     |  |
|              |                                   | %             | 6,3%    | 6,3%    | 31,3%    | 50,0%      | 6,3%   | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 6,3%     | 25,0%      | 68,8%  | 100,0% |  |
|              | Grande                            | Resp          | 0       | 1       | 7        | 6          | 2      | 16          | 0                  | 0       | 2        | 6          | 8      | 16     |  |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 6,3%    | 43,8%    | 37,5%      | 12,5%  | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 12,5%    | 37,5%      | 50,0%  | 100,0% |  |
|              | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0           | 0                  | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |  |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%        | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |  |
|              | Total                             | Resp          | 1       | 3       | 15       | 18         | 4      | 41          | 0                  | 0       | 3        | 13         | 25     | 41     |  |
|              |                                   | %             | 2,4%    | 7,3%    | 36,6%    | 43,9%      | 9,8%   | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 7,3%     | 31,7%      | 61,0%  | 100,0% |  |
| Naturalidade | Nacional                          | Resp          | 1       | 2       | 8        | 7          | 2      | 20          | 0                  | 0       | 3        | 6          | 11     | 20     |  |
|              |                                   | %             | 5,0%    | 10,0%   | 40,0%    | 35,0%      | 10,0%  | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 15,0%    | 30,0%      | 55,0%  | 100,0% |  |
|              | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0      | 2           | 0                  | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |  |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |  |
|              | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 1       | 1        | 1          | 0      | 3           | 0                  | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |  |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%   | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |  |
|              | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 2        | 7          | 2      | 11          | 0                  | 0       | 0        | 2          | 9      | 11     |  |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 18,2%    | 63,6%      | 18,2%  | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%     | 18,2%      | 81,8%  | 100,0% |  |
|              | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 2        | 1          | 0      | 3           | 0                  | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |  |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 0,0%   | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |  |
| Federal      | Resp                              | 0             | 0       | 1       | 1        | 0          | 2      | 0           | 0                  | 0       | 0        | 2          | 2      |        |  |
|              | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% | 0,0%        | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |        |  |
| Tipo         | Total                             | Resp          | 1       | 3       | 15       | 18         | 4      | 41          | 0                  | 0       | 3        | 13         | 25     | 41     |  |
|              |                                   | %             | 2,4%    | 7,3%    | 36,6%    | 43,9%      | 9,8%   | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 7,3%     | 31,7%      | 61,0%  | 100,0% |  |
|              | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 3       | 11       | 11         | 4      | 30          | 0                  | 0       | 3        | 9          | 18     | 30     |  |
|              |                                   | %             | 3,3%    | 10,0%   | 36,7%    | 36,7%      | 13,3%  | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 10,0%    | 30,0%      | 60,0%  | 100,0% |  |
|              | Comercial                         | Resp          | 0       | 0       | 2        | 0          | 0      | 2           | 0                  | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |  |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |  |
|              | Investimento                      | Resp          | 0       | 0       | 1        | 3          | 0      | 4           | 0                  | 0       | 0        | 0          | 4      | 4      |  |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 0,0%   | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |  |
|              | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 1        | 4          | 0      | 5           | 0                  | 0       | 0        | 3          | 2      | 5      |  |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 80,0%      | 0,0%   | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%     | 60,0%      | 40,0%  | 100,0% |  |
| Origem       | Total                             | Resp          | 1       | 3       | 15       | 18         | 4      | 41          | 0                  | 0       | 3        | 13         | 25     | 41     |  |
|              |                                   | %             | 2,4%    | 7,3%    | 36,6%    | 43,9%      | 9,8%   | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 7,3%     | 31,7%      | 61,0%  | 100,0% |  |
|              | Privado                           | Resp          | 1       | 3       | 10       | 16         | 4      | 34          | 0                  | 0       | 2        | 11         | 21     | 34     |  |
|              |                                   | %             | 2,9%    | 8,8%    | 29,4%    | 47,1%      | 11,8%  | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 5,9%     | 32,4%      | 61,8%  | 100,0% |  |
|              | Público                           | Resp          | 0       | 0       | 5        | 2          | 0      | 7           | 0                  | 0       | 1        | 2          | 4      | 7      |  |
|              |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 71,4%    | 28,6%      | 0,0%   | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 14,3%    | 28,6%      | 57,1%  | 100,0% |  |
|              | Total                             | Resp          | 1       | 3       | 15       | 18         | 4      | 41          | 0                  | 0       | 3        | 13         | 25     | 41     |  |
|              |                                   | %             | 2,4%    | 7,3%    | 36,6%    | 43,9%      | 9,8%   | 100,0%      | 0,0%               | 0,0%    | 7,3%     | 31,7%      | 61,0%  | 100,0% |  |

TABELA 37 - Questão 14 - AI4 Possibilitar Operação e Uso.

| AI4 - Possibilitar Operação e Uso. |                                   |               |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|------------------------------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|                                    |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|                                    |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte                              | Pequeno                           | Resp          | 0       | 3       | 0        | 4          | 2      | 9                  | 0       | 0       | 0        | 3          | 6      | 9      |
|                                    |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 0,0%     | 44,4%      | 22,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
|                                    | Médio                             | Resp          | 2       | 2       | 3        | 6          | 3      | 16                 | 0       | 0       | 2        | 2          | 12     | 16     |
|                                    |                                   | %             | 12,5%   | 12,5%   | 18,8%    | 37,5%      | 18,8%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 12,5%      | 75,0%  | 100,0% |
|                                    | Grande                            | Resp          | 0       | 2       | 7        | 5          | 2      | 16                 | 0       | 0       | 1        | 8          | 7      | 16     |
|                                    |                                   | %             | 0,0%    | 12,5%   | 43,8%    | 31,3%      | 12,5%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 6,3%     | 50,0%      | 43,8%  | 100,0% |
|                                    | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|                                    |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|                                    | Total                             | Resp          | 2       | 7       | 10       | 15         | 7      | 41                 | 0       | 0       | 3        | 13         | 25     | 41     |
|                                    |                                   | %             | 4,9%    | 17,1%   | 24,4%    | 36,6%      | 17,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 7,3%     | 31,7%      | 61,0%  | 100,0% |
| Naturalidade                       | Nacional                          | Resp          | 2       | 3       | 6        | 4          | 5      | 20                 | 0       | 0       | 2        | 7          | 11     | 20     |
|                                    |                                   | %             | 10,0%   | 15,0%   | 30,0%    | 20,0%      | 25,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 10,0%    | 35,0%      | 55,0%  | 100,0% |
|                                    | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|                                    |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|                                    | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 1          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|                                    |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 33,3%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
|                                    | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 1       | 3        | 5          | 2      | 11                 | 0       | 0       | 1        | 1          | 9      | 11     |
|                                    |                                   | %             | 0,0%    | 9,1%    | 27,3%    | 45,5%      | 18,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 9,1%     | 9,1%       | 81,8%  | 100,0% |
|                                    | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 0        | 2          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|                                    |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 0,0%     | 66,7%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
| Federal                            | Resp                              | 0             | 0       | 0       | 2        | 0          | 2      | 0                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |        |
|                                    | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |        |
| Total                              | Resp                              | 2             | 7       | 10      | 15       | 7          | 41     | 0                  | 0       | 3       | 13       | 25         | 41     |        |
|                                    | %                                 | 4,9%          | 17,1%   | 24,4%   | 36,6%    | 17,1%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 7,3%    | 31,7%    | 61,0%      | 100,0% |        |
| Tipo                               | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 5       | 8        | 10         | 6      | 30                 | 0       | 0       | 1        | 11         | 18     | 30     |
|                                    |                                   | %             | 3,3%    | 16,7%   | 26,7%    | 33,3%      | 20,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 3,3%     | 36,7%      | 60,0%  | 100,0% |
|                                    | Comercial                         | Resp          | 0       | 0       | 1        | 0          | 1      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 2      | 2      |
|                                    |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 50,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
|                                    | Investimento                      | Resp          | 0       | 1       | 0        | 3          | 0      | 4                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      | 4      |
|                                    |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 0,0%     | 75,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 75,0%  | 100,0% |
|                                    | Financeira                        | Resp          | 1       | 1       | 1        | 2          | 0      | 5                  | 0       | 0       | 2        | 1          | 2      | 5      |
|                                    |                                   | %             | 20,0%   | 20,0%   | 20,0%    | 40,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 40,0%    | 20,0%      | 40,0%  | 100,0% |
|                                    | Total                             | Resp          | 2       | 7       | 10       | 15         | 7      | 41                 | 0       | 0       | 3        | 13         | 25     | 41     |
|                                    |                                   | %             | 4,9%    | 17,1%   | 24,4%    | 36,6%      | 17,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 7,3%     | 31,7%      | 61,0%  | 100,0% |
| Origem                             | Privado                           | Resp          | 2       | 6       | 8        | 11         | 7      | 34                 | 0       | 0       | 3        | 10         | 21     | 34     |
|                                    |                                   | %             | 5,9%    | 17,6%   | 23,5%    | 32,4%      | 20,6%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 8,8%     | 29,4%      | 61,8%  | 100,0% |
|                                    | Público                           | Resp          | 0       | 1       | 2        | 4          | 0      | 7                  | 0       | 0       | 0        | 3          | 4      | 7      |
|                                    |                                   | %             | 0,0%    | 14,3%   | 28,6%    | 57,1%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 42,9%      | 57,1%  | 100,0% |
|                                    | Total                             | Resp          | 2       | 7       | 10       | 15         | 7      | 41                 | 0       | 0       | 3        | 13         | 25     | 41     |
| %                                  | 4,9%                              | 17,1%         | 24,4%   | 36,6%   | 17,1%    | 100,0%     | 0,0%   | 0,0%               | 7,3%    | 31,7%   | 61,0%    | 100,0%     |        |        |



TABELA 38 - Questão 15 - A15 Obter Recursos de TI.

| A15 - Obter Recursos de TI. |                                   |               |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |       |
|-----------------------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|-------|
|                             |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |       |
|                             |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total |
| Porte                       | Pequeno                           | Resp          | 0       | 2       | 4        | 1          | 2     | 9                  | 0       | 0       | 0        | 4          | 9     |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 22,2%   | 44,4%    | 11,1%      | 22,2% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 44,4%      | 55,6% |
|                             | Médio                             | Resp          | 1       | 2       | 6        | 6          | 1     | 16                 | 0       | 1       | 0        | 4          | 11    |
|                             |                                   | %             | 6,3%    | 12,5%   | 37,5%    | 37,5%      | 6,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 6,3%    | 0,0%     | 25,0%      | 68,8% |
|                             | Grande                            | Resp          | 0       | 3       | 6        | 5          | 2     | 16                 | 0       | 0       | 3        | 6          | 7     |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 18,8%   | 37,5%    | 31,3%      | 12,5% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 18,8%    | 37,5%      | 43,8% |
|                             | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0     | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0     |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%  | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%  |
|                             | Total                             | Resp          | 1       | 7       | 16       | 12         | 5     | 41                 | 0       | 1       | 3        | 14         | 23    |
|                             |                                   | %             | 2,4%    | 17,1%   | 39,0%    | 29,3%      | 12,2% | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 34,1%      | 56,1% |
| Naturalidade                | Nacional                          | Resp          | 1       | 3       | 8        | 5          | 3     | 20                 | 0       | 1       | 1        | 7          | 20    |
|                             |                                   | %             | 5,0%    | 15,0%   | 40,0%    | 25,0%      | 15,0% | 100,0%             | 0,0%    | 5,0%    | 5,0%     | 35,0%      | 55,0% |
|                             | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0     | 2                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 0     |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%  |
|                             | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 1          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1     |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 33,3%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3% |
|                             | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 1       | 4        | 4          | 2     | 11                 | 0       | 0       | 1        | 1          | 9     |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 9,1%    | 36,4%    | 36,4%      | 18,2% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 9,1%     | 9,1%       | 81,8% |
|                             | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 2        | 0          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1     |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3% |
| Tipo                        | Federal                           | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0     | 2                  | 0       | 0       | 1        | 0          | 2     |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 50,0% |
|                             | Total                             | Resp          | 1       | 7       | 16       | 12         | 5     | 41                 | 0       | 1       | 3        | 14         | 23    |
|                             |                                   | %             | 2,4%    | 17,1%   | 39,0%    | 29,3%      | 12,2% | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 34,1%      | 56,1% |
|                             | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 6       | 12       | 6          | 5     | 30                 | 0       | 1       | 2        | 11         | 30    |
|                             |                                   | %             | 3,3%    | 20,0%   | 40,0%    | 20,0%      | 16,7% | 100,0%             | 0,0%    | 3,3%    | 6,7%     | 36,7%      | 53,3% |
|                             | Comercial                         | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0     | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2     |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0% |
|                             | Investimento                      | Resp          | 0       | 0       | 2        | 2          | 0     | 4                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 3     |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 75,0% |
| Origem                      | Financeira                        | Resp          | 0       | 1       | 1        | 3          | 0     | 5                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 3     |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 20,0%   | 20,0%    | 60,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 20,0%      | 60,0% |
|                             | Total                             | Resp          | 1       | 7       | 16       | 12         | 5     | 41                 | 0       | 1       | 3        | 14         | 23    |
|                             |                                   | %             | 2,4%    | 17,1%   | 39,0%    | 29,3%      | 12,2% | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 34,1%      | 56,1% |
|                             | Privado                           | Resp          | 1       | 6       | 11       | 11         | 5     | 34                 | 0       | 1       | 2        | 11         | 20    |
|                             |                                   | %             | 2,9%    | 17,6%   | 32,4%    | 32,4%      | 14,7% | 100,0%             | 0,0%    | 2,9%    | 5,9%     | 32,4%      | 58,8% |
|                             | Público                           | Resp          | 0       | 1       | 5        | 1          | 0     | 7                  | 0       | 0       | 1        | 3          | 7     |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 14,3%   | 71,4%    | 14,3%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 42,9%      | 42,9% |
|                             | Total                             | Resp          | 1       | 7       | 16       | 12         | 5     | 41                 | 0       | 1       | 3        | 14         | 23    |
|                             |                                   | %             | 2,4%    | 17,1%   | 39,0%    | 29,3%      | 12,2% | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 34,1%      | 56,1% |

TABELA 39 - Questão 16 - A16 Gerenciar Mudanças.

| A16 - Gerenciar Mudanças. |                                   |               |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |       |
|---------------------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|-------|
|                           |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |       |
|                           |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total |
| Porte                     | Pequeno                           | Resp          | 0       | 3       | 2        | 3          | 1     | 9                  | 0       | 0       | 0        | 4          | 9     |
|                           |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 22,2%    | 33,3%      | 11,1% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 44,4%      | 55,6% |
|                           | Médio                             | Resp          | 1       | 3       | 7        | 3          | 2     | 16                 | 0       | 1       | 0        | 5          | 10    |
|                           |                                   | %             | 6,3%    | 18,8%   | 43,8%    | 18,8%      | 12,5% | 100,0%             | 0,0%    | 6,3%    | 0,0%     | 31,3%      | 62,5% |
|                           | Grande                            | Resp          | 1       | 3       | 7        | 3          | 2     | 16                 | 0       | 0       | 3        | 3          | 10    |
|                           |                                   | %             | 6,3%    | 18,8%   | 43,8%    | 18,8%      | 12,5% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 18,8%    | 18,8%      | 62,5% |
|                           | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0     | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0     |
|                           |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%  | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%  |
|                           | Total                             | Resp          | 2       | 9       | 16       | 9          | 5     | 41                 | 0       | 1       | 3        | 12         | 25    |
|                           |                                   | %             | 4,9%    | 22,0%   | 39,0%    | 22,0%      | 12,2% | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 29,3%      | 61,0% |
| Naturalidade              | Nacional                          | Resp          | 2       | 6       | 7        | 2          | 3     | 20                 | 0       | 1       | 2        | 6          | 11    |
|                           |                                   | %             | 10,0%   | 30,0%   | 35,0%    | 10,0%      | 15,0% | 100,0%             | 0,0%    | 5,0%    | 10,0%    | 30,0%      | 55,0% |
|                           | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0     | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2     |
|                           |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0% |
|                           | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 1          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1     |
|                           |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 33,3%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3% |
|                           | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 5        | 4          | 2     | 11                 | 0       | 0       | 1        | 1          | 9     |
|                           |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 45,5%    | 36,4%      | 18,2% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 9,1%     | 9,1%       | 81,8% |
|                           | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 2        | 1          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2     |
|                           |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7% |
| Tipo                      | Federal                           | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0     | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2     |
|                           |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0% |
|                           | Total                             | Resp          | 2       | 9       | 16       | 9          | 5     | 41                 | 0       | 1       | 3        | 12         | 25    |
|                           |                                   | %             | 4,9%    | 22,0%   | 39,0%    | 22,0%      | 12,2% | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 29,3%      | 61,0% |
|                           | Múltiplo                          | Resp          | 2       | 7       | 10       | 7          | 4     | 30                 | 0       | 1       | 2        | 8          | 19    |
|                           |                                   | %             | 6,7%    | 23,3%   | 33,3%    | 23,3%      | 13,3% | 100,0%             | 0,0%    | 3,3%    | 6,7%     | 26,7%      | 63,3% |
|                           | Comercial                         | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0     | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2     |
|                           |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0% |
|                           | Investimento                      | Resp          | 0       | 1       | 3        | 0          | 0     | 4                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 4     |
|                           |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 75,0%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0% |
| Origem                    | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 2        | 2          | 1     | 5                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 3     |
|                           |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 40,0%    | 40,0%      | 20,0% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 20,0%      | 60,0% |
|                           | Total                             | Resp          | 2       | 9       | 16       | 9          | 5     | 41                 | 0       | 1       | 3        | 12         | 25    |
|                           |                                   | %             | 4,9%    | 22,0%   | 39,0%    | 22,0%      | 12,2% | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 29,3%      | 61,0% |
|                           | Privado                           | Resp          | 2       | 7       | 12       | 8          | 5     | 34                 | 0       | 1       | 2        | 10         | 34    |
|                           |                                   | %             | 5,9%    | 20,6%   | 35,3%    | 23,5%      | 14,7% | 100,0%             | 0,0%    | 2,9%    | 5,9%     | 29,4%      | 61,8% |
|                           | Público                           | Resp          | 0       | 2       | 4        | 1          | 0     | 7                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 4     |
|                           |                                   | %             | 0,0%    | 28,6%   | 57,1%    | 14,3%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 28,6%      | 57,1% |
|                           | Total                             | Resp          | 2       | 9       | 16       | 9          | 5     | 41                 | 0       | 1       | 3        | 12         | 25    |
|                           |                                   | %             | 4,9%    | 22,0%   | 39,0%    | 22,0%      | 12,2% | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 29,3%      | 61,0% |



TABELA 40 - Questão 17 - A17 Instalar e Homologar Soluções e Mudanças.

| A17 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças. |                                   |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |        |
|---|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|   |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |        |
|   |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte   | Pequeno                           | Resp          | 0       | 2       | 4        | 1          | 2                  | 9           | 0       | 0       | 0        | 4          | 5      | 9      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 22,2%   | 44,4%    | 11,1%      | 22,2%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 44,4%      | 55,6%  | 100,0% |
|   | Médio                             | Resp          | 1       | 3       | 4        | 6          | 2                  | 16          | 0       | 1       | 1        | 2          | 12     | 16     |
|   |                                   | %             | 6,3%    | 18,8%   | 25,0%    | 37,5%      | 12,5%              | 100,0%      | 0,0%    | 6,3%    | 6,3%     | 12,5%      | 75,0%  | 100,0% |
|   | Grande                            | Resp          | 0       | 4       | 6        | 4          | 2                  | 16          | 0       | 0       | 1        | 5          | 10     | 16     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 37,5%    | 25,0%      | 12,5%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 6,3%     | 31,3%      | 62,5%  | 100,0% |
|   | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|   | Total                             | Resp          | 1       | 9       | 14       | 11         | 6                  | 41          | 0       | 1       | 2        | 11         | 27     | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 22,0%   | 34,1%    | 26,8%      | 14,6%              | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 4,9%     | 26,8%      | 65,9%  | 100,0% |
| Naturalidade                                    | Nacional                          | Resp          | 1       | 6       | 8        | 2          | 3                  | 20          | 0       | 1       | 2        | 5          | 12     | 20     |
|   |                                   | %             | 5,0%    | 30,0%   | 40,0%    | 10,0%      | 15,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 5,0%    | 10,0%    | 25,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|   | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|   | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 1          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 33,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
|   | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 2        | 6          | 3                  | 11          | 0       | 0       | 0        | 0          | 11     | 11     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 18,2%    | 54,5%      | 27,3%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
|   | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 1        | 1          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
| Federal   | Resp                              | 0             | 0       | 2       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |        |
|   | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 100,0%  | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |        |
| Tipo  | Total                             | Resp          | 1       | 9       | 14       | 11         | 6                  | 41          | 0       | 1       | 2        | 11         | 27     | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 22,0%   | 34,1%    | 26,8%      | 14,6%              | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 4,9%     | 26,8%      | 65,9%  | 100,0% |
|   | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 8       | 10       | 7          | 4                  | 30          | 0       | 1       | 1        | 11         | 17     | 30     |
|   |                                   | %             | 3,3%    | 26,7%   | 33,3%    | 23,3%      | 13,3%              | 100,0%      | 0,0%    | 3,3%    | 3,3%     | 36,7%      | 56,7%  | 100,0% |
|   | Comercial                         | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 1        | 0          | 1      | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 50,0%  | 100,0% |
|   | Investimento                      | Resp          | 0       | 0       | 2        | 1          | 1                  | 4           | 0       | 0       | 0        | 0          | 4      | 4      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 25,0%      | 25,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
|   | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 1        | 3          | 1                  | 5           | 0       | 0       | 0        | 0          | 5      | 5      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 60,0%      | 20,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
| Origem  | Total                             | Resp          | 1       | 9       | 14       | 11         | 6                  | 41          | 0       | 1       | 2        | 11         | 27     | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 22,0%   | 34,1%    | 26,8%      | 14,6%              | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 4,9%     | 26,8%      | 65,9%  | 100,0% |
|   | Privado                           | Resp          | 1       | 7       | 10       | 10         | 6                  | 34          | 0       | 1       | 1        | 8          | 24     | 34     |
|   |                                   | %             | 2,9%    | 20,6%   | 29,4%    | 29,4%      | 17,6%              | 100,0%      | 0,0%    | 2,9%    | 2,9%     | 23,5%      | 70,6%  | 100,0% |
|   | Público                           | Resp          | 0       | 2       | 4        | 1          | 0                  | 7           | 0       | 0       | 1        | 3          | 3      | 7      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 28,6%   | 57,1%    | 14,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 42,9%      | 42,9%  | 100,0% |
|   | Total                             | Resp          | 1       | 9       | 14       | 11         | 6                  | 41          | 0       | 1       | 2        | 11         | 27     | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 22,0%   | 34,1%    | 26,8%      | 14,6%              | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 4,9%     | 26,8%      | 65,9%  | 100,0% |

## DS - Entregar e Suportar

TABELA 41 - Questão 18 - DS1 Definir e Gerenciar Níveis de Serviço.

| DS1 - Definir e Gerenciar Níveis de Serviço. |                                   |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |        |
|--|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|  |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |        |
|  |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte  | Pequeno                           | Resp          | 1       | 3       | 3        | 2          | 0                  | 9           | 1       | 0       | 0        | 4          | 4      | 9      |
|  |                                   | %             | 11,1%   | 33,3%   | 33,3%    | 22,2%      | 0,0%               | 100,0%      | 11,1%   | 0,0%    | 0,0%     | 44,4%      | 44,4%  | 100,0% |
|  | Médio                             | Resp          | 2       | 4       | 7        | 2          | 1                  | 16          | 0       | 0       | 3        | 4          | 9      | 16     |
|  |                                   | %             | 12,5%   | 25,0%   | 43,8%    | 12,5%      | 6,3%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 18,8%    | 25,0%      | 56,3%  | 100,0% |
|  | Grande                            | Resp          | 1       | 6       | 4        | 4          | 1                  | 16          | 0       | 0       | 3        | 6          | 7      | 16     |
|  |                                   | %             | 6,3%    | 37,5%   | 25,0%    | 25,0%      | 6,3%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 18,8%    | 37,5%      | 43,8%  | 100,0% |
|  | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|  | Total                             | Resp          | 4       | 13      | 14       | 8          | 2                  | 41          | 1       | 0       | 6        | 14         | 20     | 41     |
|  |                                   | %             | 9,8%    | 31,7%   | 34,1%    | 19,5%      | 4,9%               | 100,0%      | 2,4%    | 0,0%    | 14,6%    | 34,1%      | 48,8%  | 100,0% |
| Naturalidade                                 | Nacional                          | Resp          | 4       | 7       | 6        | 3          | 0                  | 20          | 1       | 0       | 5        | 4          | 10     | 20     |
|  |                                   | %             | 20,0%   | 35,0%   | 30,0%    | 15,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 5,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 20,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|  | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 0        | 2          | 0      | 2      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%   | 100,0% |
|  | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 1          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 33,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
|  | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 1       | 5        | 3          | 2                  | 11          | 0       | 0       | 0        | 2          | 9      | 11     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 9,1%    | 45,5%    | 27,3%      | 18,2%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 18,2%      | 81,8%  | 100,0% |
|  | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 2        | 0          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 3          | 0      | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%   | 100,0% |
| Federal                                      | Resp                              | 0             | 2       | 0       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 1       | 1        | 0          | 2      |        |
|  | %                                 | 0,0%          | 100,0%  | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% |        |
| Total  | Resp                              | 4             | 13      | 14      | 8        | 2          | 41                 | 1           | 0       | 6       | 14       | 20         | 41     |        |
|  | %                                 | 9,8%          | 31,7%   | 34,1%   | 19,5%    | 4,9%       | 100,0%             | 2,4%        | 0,0%    | 14,6%   | 34,1%    | 48,8%      | 100,0% |        |
| Tipo   | Múltiplo                          | Resp          | 3       | 9       | 11       | 6          | 1                  | 30          | 1       | 0       | 4        | 12         | 13     | 30     |
|  |                                   | %             | 10,0%   | 30,0%   | 36,7%    | 20,0%      | 3,3%               | 100,0%      | 3,3%    | 0,0%    | 13,3%    | 40,0%      | 43,3%  | 100,0% |
|  | Comercial                         | Resp          | 1       | 0       | 1        | 0          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 1        | 0          | 1      | 2      |
|  |                                   | %             | 50,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 50,0%  | 100,0% |
|  | Investimento                      | Resp          | 0       | 2       | 1        | 1          | 0                  | 4           | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      | 4      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 25,0%    | 25,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 75,0%  | 100,0% |
|  | Financeira                        | Resp          | 0       | 2       | 1        | 1          | 1                  | 5           | 0       | 0       | 1        | 1          | 3      | 5      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 40,0%   | 20,0%    | 20,0%      | 20,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 20,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 4       | 13      | 14       | 8          | 2                  | 41          | 1       | 0       | 6        | 14         | 20     | 41     |
|  |                                   | %             | 9,8%    | 31,7%   | 34,1%    | 19,5%      | 4,9%               | 100,0%      | 2,4%    | 0,0%    | 14,6%    | 34,1%      | 48,8%  | 100,0% |
| Origem                                       | Privado                           | Resp          | 4       | 9       | 11       | 8          | 2                  | 34          | 1       | 0       | 4        | 10         | 19     | 34     |
|  |                                   | %             | 11,8%   | 26,5%   | 32,4%    | 23,5%      | 5,9%               | 100,0%      | 2,9%    | 0,0%    | 11,8%    | 29,4%      | 55,9%  | 100,0% |
|  | Público                           | Resp          | 0       | 4       | 3        | 0          | 0                  | 7           | 0       | 0       | 2        | 4          | 1      | 7      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 57,1%   | 42,9%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 28,6%    | 57,1%      | 14,3%  | 100,0% |
| Total  | Resp                              | 4             | 13      | 14      | 8        | 2          | 41                 | 1           | 0       | 6       | 14       | 20         | 41     |        |
|  | %                                 | 9,8%          | 31,7%   | 34,1%   | 19,5%    | 4,9%       | 100,0%             | 2,4%        | 0,0%    | 14,6%   | 34,1%    | 48,8%      | 100,0% |        |



TABELA 42 - Questão 19 - DS2 Gerenciar Serviços de Terceiros.

| DS2 - Gerenciar Serviços de Terceiros. |                                   |      |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|--|-----------------------------------|------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|  |                                   |      | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|  |                                   |      | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte                                  | Pequeno                           | Resp | 0             | 3       | 2       | 3        | 1          | 9                  | 0           | 0       | 0       | 5        | 4          | 9      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 33,3%   | 22,2%   | 33,3%    | 11,1%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 56,6%    | 44,4%      | 100,0% |
|  | Médio                             | Resp | 1             | 4       | 8       | 3        | 0          | 16                 | 0           | 0       | 1       | 6        | 9          | 16     |
|  |                                   | %    | 6,3%          | 25,0%   | 50,0%   | 18,8%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 6,3%    | 37,5%    | 56,3%      | 100,0% |
|  | Grande                            | Resp | 0             | 4       | 8       | 4        | 0          | 16                 | 0           | 1       | 2       | 5        | 8          | 16     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 25,0%   | 50,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 6,3%    | 12,5%   | 31,3%    | 50,0%      | 100,0% |
|  | Pequeno M.                        | Resp | 0             | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   |
|  | Total                             | Resp | 1             | 11      | 18      | 10       | 1          | 41                 | 0           | 1       | 3       | 16       | 21         | 41     |
|  |                                   | %    | 2,4%          | 26,8%   | 43,9%   | 24,4%    | 2,4%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 7,3%    | 39,0%    | 51,2%      | 100,0% |
| Naturalidade                           | Nacional                          | Resp | 1             | 7       | 7       | 4        | 1          | 20                 | 0           | 0       | 3       | 8        | 9          | 20     |
|  |                                   | %    | 5,0%          | 35,0%   | 35,0%   | 20,0%    | 5,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 15,0%   | 40,0%    | 45,0%      | 100,0% |
|  | Nacional participação estrangeira | Resp | 0             | 1       | 1       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 0          | 2      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 50,0%   | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 100,0% |
|  | Nacional controle estrangeiro     | Resp | 0             | 2       | 0       | 1        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 66,7%   | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
|  | Estrangeiro                       | Resp | 0             | 1       | 7       | 3        | 0          | 11                 | 0           | 1       | 0       | 2        | 8          | 11     |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 9,1%    | 63,6%   | 27,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 9,1%    | 0,0%    | 18,2%    | 72,7%      | 100,0% |
|  | Estadual                          | Resp | 0             | 0       | 2       | 1        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 66,7%   | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
| Federal                                | Resp                              | 0    | 0             | 1       | 1       | 0        | 2          | 0                  | 0           | 0       | 1       | 1        | 2          |        |
|  | %                                 | 0,0% | 0,0%          | 50,0%   | 50,0%   | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 100,0%     |        |
| Tipo                                   | Total                             | Resp | 1             | 11      | 18      | 10       | 1          | 41                 | 0           | 1       | 3       | 16       | 21         | 41     |
|  |                                   | %    | 2,4%          | 26,8%   | 43,9%   | 24,4%    | 2,4%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 7,3%    | 39,0%    | 51,2%      | 100,0% |
|  | Múltiplo                          | Resp | 1             | 8       | 12      | 8        | 1          | 30                 | 0           | 0       | 3       | 13       | 14         | 30     |
|  |                                   | %    | 3,3%          | 26,7%   | 40,0%   | 26,7%    | 3,3%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 10,0%   | 43,3%    | 46,7%      | 100,0% |
|  | Comercial                         | Resp | 0             | 1       | 1       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 50,0%   | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |
|  | Investimento                      | Resp | 0             | 1       | 2       | 1        | 0          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 3          | 4      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 25,0%   | 50,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|  | Financeira                        | Resp | 0             | 1       | 3       | 1        | 0          | 5                  | 0           | 1       | 0       | 1        | 3          | 5      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 20,0%   | 60,0%   | 20,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 20,0%   | 0,0%    | 20,0%    | 60,0%      | 100,0% |
| Origem                                 | Total                             | Resp | 1             | 11      | 18      | 10       | 1          | 41                 | 0           | 1       | 3       | 16       | 21         | 41     |
|  |                                   | %    | 2,4%          | 26,8%   | 43,9%   | 24,4%    | 2,4%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 7,3%    | 39,0%    | 51,2%      | 100,0% |
|  | Privado                           | Resp | 1             | 10      | 14      | 8        | 1          | 34                 | 0           | 1       | 2       | 14       | 17         | 34     |
|  |                                   | %    | 2,9%          | 29,4%   | 41,2%   | 23,5%    | 2,9%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,9%    | 5,9%    | 41,2%    | 50,0%      | 100,0% |
|  | Público                           | Resp | 0             | 1       | 4       | 2        | 0          | 7                  | 0           | 0       | 1       | 2        | 4          | 7      |
|  |                                   | %    | 0,0%          | 14,3%   | 57,1%   | 28,6%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 14,3%   | 28,6%    | 57,1%      | 100,0% |
|  | Total                             | Resp | 1             | 11      | 18      | 10       | 1          | 41                 | 0           | 1       | 3       | 16       | 21         | 41     |
|  |                                   | %    | 2,4%          | 26,8%   | 43,9%   | 24,4%    | 2,4%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 7,3%    | 39,0%    | 51,2%      | 100,0% |

TABELA 43 - Questão 20 - DS3 Gerenciar Desempenho e Capacidade.

| DS3 - Gerenciar Desempenho e Capacidade. |                                   |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |        |
|--|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|  |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |        |
|  |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte                                    | Pequeno                           | Resp          | 0       | 2       | 5        | 2          | 0                  | 9           | 0       | 0       | 0        | 4          | 5      | 9      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 22,2%   | 55,6%    | 22,2%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 44,4%      | 55,6%  | 100,0% |
|  | Médio                             | Resp          | 1       | 4       | 7        | 4          | 0                  | 16          | 0       | 0       | 1        | 7          | 8      | 16     |
|  |                                   | %             | 6,3%    | 25,0%   | 43,8%    | 25,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 6,3%     | 43,8%      | 50,0%  | 100,0% |
|  | Grande                            | Resp          | 1       | 2       | 6        | 5          | 2                  | 16          | 0       | 1       | 1        | 4          | 10     | 16     |
|  |                                   | %             | 6,3%    | 12,5%   | 37,5%    | 31,3%      | 12,5%              | 100,0%      | 0,0%    | 6,3%    | 6,3%     | 25,0%      | 62,5%  | 100,0% |
|  | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|  | Total                             | Resp          | 2       | 8       | 18       | 11         | 2                  | 41          | 0       | 1       | 2        | 15         | 23     | 41     |
|  |                                   | %             | 4,9%    | 19,5%   | 43,9%    | 26,8%      | 4,9%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 4,9%     | 36,6%      | 56,1%  | 100,0% |
| Naturalidade                             | Nacional                          | Resp          | 2       | 5       | 8        | 4          | 1                  | 20          | 0       | 1       | 2        | 8          | 9      | 20     |
|  |                                   | %             | 10,0%   | 25,0%   | 40,0%    | 20,0%      | 5,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 5,0%    | 10,0%    | 40,0%      | 45,0%  | 100,0% |
|  | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 0        | 2          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|  | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 1          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 33,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
|  | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 7        | 3          | 1                  | 11          | 0       | 0       | 0        | 2          | 9      | 11     |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 63,6%    | 27,3%      | 9,1%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 18,2%      | 81,8%  | 100,0% |
|  | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 3        | 0          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
| Federal                                  | Resp                              | 0             | 1       | 0       | 1        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |        |
|  | %                                 | 0,0%          | 50,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |        |
| Total                                    | Resp                              | 2             | 8       | 18      | 11       | 2          | 41                 | 0           | 1       | 2       | 15       | 23         | 41     |        |
|  | %                                 | 4,9%          | 19,5%   | 43,9%   | 26,8%    | 4,9%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 4,9%    | 36,6%    | 56,1%      | 100,0% |        |
| Tipo                                     | Múltiplo                          | Resp          | 2       | 7       | 12       | 7          | 2                  | 30          | 0       | 1       | 2        | 11         | 16     | 30     |
|  |                                   | %             | 6,7%    | 23,3%   | 40,0%    | 23,3%      | 6,7%               | 100,0%      | 0,0%    | 3,3%    | 6,7%     | 36,7%      | 53,3%  | 100,0% |
|  | Comercial                         | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|  | Investimento                      | Resp          | 0       | 1       | 2        | 1          | 0                  | 4           | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      | 4      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 50,0%    | 25,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 75,0%  | 100,0% |
|  | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 3        | 2          | 0                  | 5           | 0       | 0       | 0        | 2          | 3      | 5      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 60,0%    | 40,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 40,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|  | Total                             | Resp          | 2       | 8       | 18       | 11         | 2                  | 41          | 0       | 1       | 2        | 15         | 23     | 41     |
|  |                                   | %             | 4,9%    | 19,5%   | 43,9%    | 26,8%      | 4,9%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 4,9%     | 36,6%      | 56,1%  | 100,0% |
| Origem                                   | Privado                           | Resp          | 2       | 6       | 14       | 10         | 2                  | 34          | 0       | 0       | 2        | 13         | 19     | 34     |
|  |                                   | %             | 5,9%    | 17,6%   | 41,2%    | 29,4%      | 5,9%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 5,9%     | 38,2%      | 55,9%  | 100,0% |
|  | Público                           | Resp          | 0       | 2       | 4        | 1          | 0                  | 7           | 0       | 1       | 0        | 2          | 4      | 7      |
|  |                                   | %             | 0,0%    | 28,6%   | 57,1%    | 14,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 14,3%   | 0,0%     | 28,6%      | 57,1%  | 100,0% |
| Total                                    | Resp                              | 2             | 8       | 18      | 11       | 2          | 41                 | 0           | 1       | 2       | 15       | 23         | 41     |        |
|  | %                                 | 4,9%          | 19,5%   | 43,9%   | 26,8%    | 4,9%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 4,9%    | 36,6%    | 56,1%      | 100,0% |        |



TABELA 44 - Questão 21 - DS4 Assegurar Serviço Contínuo.

| DS4 - Assegurar Serviço Contínuo. |                                   |               |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|                                   |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|                                   |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte                             | Pequeno                           | Resp          | 0       | 0       | 6        | 1          | 2      | 9                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 8      | 9      |
|                                   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 11,1%      | 22,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 11,1%      | 88,9%  | 100,0% |
|                                   | Médio                             | Resp          | 1       | 4       | 5        | 5          | 1      | 16                 | 0       | 0       | 3        | 4          | 9      | 16     |
|                                   |                                   | %             | 6,3%    | 25,0%   | 31,3%    | 31,3%      | 6,3%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 18,8%    | 25,0%      | 56,3%  | 100,0% |
|                                   | Grande                            | Resp          | 0       | 2       | 4        | 6          | 4      | 16                 | 0       | 1       | 0        | 2          | 13     | 16     |
|                                   |                                   | %             | 0,0%    | 12,5%   | 25,0%    | 37,5%      | 25,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 6,3%    | 0,0%     | 12,5%      | 81,3%  | 100,0% |
|                                   | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|                                   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|                                   | Total                             | Resp          | 1       | 6       | 15       | 12         | 7      | 41                 | 0       | 1       | 3        | 7          | 30     | 41     |
|                                   |                                   | %             | 2,4%    | 14,6%   | 36,6%    | 29,3%      | 17,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 17,1%      | 73,2%  | 100,0% |
| Naturalidade                      | Nacional                          | Resp          | 1       | 6       | 6        | 3          | 4      | 20                 | 0       | 1       | 3        | 5          | 11     | 20     |
|                                   |                                   | %             | 5,0%    | 30,0%   | 30,0%    | 15,0%      | 20,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 5,0%    | 15,0%    | 25,0%      | 55,0%  | 100,0% |
|                                   | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 0        | 2          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 2      | 2      |
|                                   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
|                                   | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 0       | 2        | 1          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 3      | 3      |
|                                   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
|                                   | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 5        | 4          | 2      | 11                 | 0       | 0       | 0        | 1          | 10     | 11     |
|                                   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 45,5%    | 36,4%      | 18,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 9,1%       | 90,9%  | 100,0% |
|                                   | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 1        | 2          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|                                   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
| Federal                           | Resp                              | 0             | 0       | 1       | 0        | 1          | 2      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 2      |        |
|                                   | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |        |
| Tipo                              | Total                             | Resp          | 1       | 6       | 15       | 12         | 7      | 41                 | 0       | 1       | 3        | 7          | 30     | 41     |
|                                   |                                   | %             | 2,4%    | 14,6%   | 36,6%    | 29,3%      | 17,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 17,1%      | 73,2%  | 100,0% |
|                                   | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 4       | 11       | 8          | 6      | 30                 | 0       | 1       | 1        | 7          | 21     | 30     |
|                                   |                                   | %             | 3,3%    | 13,3%   | 36,7%    | 26,7%      | 20,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 3,3%    | 3,3%     | 23,3%      | 70,0%  | 100,0% |
|                                   | Comercial                         | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 1        | 0          | 1      | 2      |
|                                   |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 50,0%  | 100,0% |
|                                   | Investimento                      | Resp          | 0       | 0       | 3        | 1          | 0      | 4                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 4      | 4      |
|                                   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 75,0%    | 25,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
|                                   | Financeira                        | Resp          | 0       | 1       | 0        | 3          | 1      | 5                  | 0       | 0       | 1        | 0          | 4      | 5      |
|                                   |                                   | %             | 0,0%    | 20,0%   | 0,0%     | 60,0%      | 20,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 0,0%       | 80,0%  | 100,0% |
| Origem                            | Total                             | Resp          | 1       | 6       | 15       | 12         | 7      | 41                 | 0       | 1       | 3        | 7          | 30     | 41     |
|                                   |                                   | %             | 2,4%    | 14,6%   | 36,6%    | 29,3%      | 17,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 17,1%      | 73,2%  | 100,0% |
|                                   | Privado                           | Resp          | 1       | 5       | 12       | 10         | 6      | 34                 | 0       | 0       | 3        | 6          | 25     | 34     |
|                                   |                                   | %             | 2,9%    | 14,7%   | 35,3%    | 29,4%      | 17,6%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 8,8%     | 17,6%      | 73,5%  | 100,0% |
|                                   | Público                           | Resp          | 0       | 1       | 3        | 2          | 1      | 7                  | 0       | 1       | 0        | 1          | 5      | 7      |
|                                   |                                   | %             | 0,0%    | 14,3%   | 42,9%    | 28,6%      | 14,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 14,3%   | 0,0%     | 14,3%      | 71,4%  | 100,0% |
|                                   | Total                             | Resp          | 1       | 6       | 15       | 12         | 7      | 41                 | 0       | 1       | 3        | 7          | 30     | 41     |
|                                   |                                   | %             | 2,4%    | 14,6%   | 36,6%    | 29,3%      | 17,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 17,1%      | 73,2%  | 100,0% |

TABELA 45 - Questão 22 - DS5 Assegurar Segurança dos Sistemas.

| DS5 - Assegurar Segurança dos Sistemas. |                                   |               |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|---|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|   |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|   |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte                                   | Pequeno                           | Resp          | 0       | 1       | 4        | 3          | 1      | 9                  | 0       | 0       | 0        | 3          | 6      | 9      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 11,1%   | 44,4%    | 33,3%      | 11,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
|   | Médio                             | Resp          | 2       | 2       | 5        | 7          | 0      | 16                 | 0       | 0       | 2        | 3          | 11     | 16     |
|   |                                   | %             | 12,5%   | 12,5%   | 31,3%    | 43,8%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 18,8%      | 68,8%  | 100,0% |
|   | Grande                            | Resp          | 1       | 0       | 7        | 4          | 4      | 16                 | 0       | 0       | 1        | 7          | 8      | 16     |
|   |                                   | %             | 6,3%    | 0,0%    | 43,8%    | 25,0%      | 25,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 6,3%     | 43,8%      | 50,0%  | 100,0% |
|   | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|   | Total                             | Resp          | 3       | 3       | 16       | 14         | 5      | 41                 | 0       | 0       | 3        | 13         | 25     | 41     |
|   |                                   | %             | 7,3%    | 7,3%    | 39,0%    | 34,1%      | 12,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 7,3%     | 31,7%      | 61,0%  | 100,0% |
| Naturalidade                            | Nacional                          | Resp          | 3       | 2       | 9        | 4          | 2      | 20                 | 0       | 0       | 3        | 7          | 10     | 20     |
|   |                                   | %             | 15,0%   | 10,0%   | 45,0%    | 20,0%      | 10,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 15,0%    | 35,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|   | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 0        | 2          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 0      | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%   | 100,0% |
|   | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 1      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 33,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
|   | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 5        | 5          | 1      | 11                 | 0       | 0       | 0        | 2          | 9      | 11     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 45,5%    | 45,5%      | 9,1%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 18,2%      | 81,8%  | 100,0% |
|   | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 0        | 3          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
| Federal                                 | Resp                              | 0             | 0       | 1       | 0        | 1          | 2      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 2      |        |
|   | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |        |
| Total                                   | Resp                              | 3             | 3       | 16      | 14       | 5          | 41     | 0                  | 0       | 3       | 13       | 25         | 41     |        |
|   | %                                 | 7,3%          | 7,3%    | 39,0%   | 34,1%    | 12,2%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 7,3%    | 31,7%    | 61,0%      | 100,0% |        |
| Tipo                                    | Múltiplo                          | Resp          | 3       | 2       | 12       | 10         | 3      | 30                 | 0       | 0       | 2        | 12         | 16     | 30     |
|   |                                   | %             | 10,0%   | 6,7%    | 40,0%    | 33,3%      | 10,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 6,7%     | 40,0%      | 53,3%  | 100,0% |
|   | Comercial                         | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 1        | 0          | 1      | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 50,0%  | 100,0% |
|   | Investimento                      | Resp          | 0       | 0       | 2        | 2          | 0      | 4                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 4      | 4      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
|   | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 1        | 2          | 2      | 5                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 4      | 5      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 40,0%      | 40,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 20,0%      | 80,0%  | 100,0% |
|   | Total                             | Resp          | 3       | 3       | 16       | 14         | 5      | 41                 | 0       | 0       | 3        | 13         | 25     | 41     |
|   |                                   | %             | 7,3%    | 7,3%    | 39,0%    | 34,1%      | 12,2%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 7,3%     | 31,7%      | 61,0%  | 100,0% |
| Origem                                  | Privado                           | Resp          | 3       | 3       | 13       | 11         | 4      | 34                 | 0       | 0       | 2        | 12         | 20     | 34     |
|   |                                   | %             | 8,8%    | 8,8%    | 38,2%    | 32,4%      | 11,8%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 5,9%     | 35,3%      | 58,8%  | 100,0% |
|   | Público                           | Resp          | 0       | 0       | 3        | 3          | 1      | 7                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 5      | 7      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 42,9%    | 42,9%      | 14,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 14,3%      | 71,4%  | 100,0% |
| Total                                   | Resp                              | 3             | 3       | 16      | 14       | 5          | 41     | 0                  | 0       | 3       | 13       | 25         | 41     |        |
|   | %                                 | 7,3%          | 7,3%    | 39,0%   | 34,1%    | 12,2%      | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 7,3%    | 31,7%    | 61,0%      | 100,0% |        |



TABELA 46 - Questão 23 - DS6 Identificar e Alocar Custos.

| DS6 - Identificar e Alocar Custos. |                                   |      |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|------------------------------------|-----------------------------------|------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|                                    |                                   |      | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|                                    |                                   |      | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte                              | Pequeno                           | Resp | 0             | 2       | 4       | 2        | 1          | 9                  | 0           | 0       | 0       | 5        | 4          | 9      |
|                                    |                                   | %    | 0,0%          | 22,2%   | 44,4%   | 22,2%    | 11,1%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 55,6%    | 44,4%      | 100,0% |
|                                    | Médio                             | Resp | 3             | 2       | 7       | 3        | 1          | 16                 | 0           | 0       | 3       | 5        | 8          | 16     |
|                                    |                                   | %    | 18,8%         | 12,5%   | 43,8%   | 18,8%    | 6,3%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 18,8%   | 31,3%    | 50,0%      | 100,0% |
|                                    | Grande                            | Resp | 0             | 5       | 6       | 3        | 2          | 16                 | 0           | 1       | 3       | 4        | 8          | 16     |
|                                    |                                   | %    | 0,0%          | 31,3%   | 37,5%   | 18,8%    | 12,5%      | 100,0%             | 0,0%        | 6,3%    | 18,8%   | 25,0%    | 50,0%      | 100,0% |
|                                    | Pequeno M.                        | Resp | 0             | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      |
|                                    |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   |
|                                    | Total                             | Resp | 3             | 9       | 17      | 8        | 4          | 41                 | 0           | 1       | 6       | 14       | 20         | 41     |
|                                    |                                   | %    | 7,3%          | 22,0%   | 41,5%   | 19,5%    | 9,8%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 14,6%   | 34,1%    | 48,8%      | 100,0% |
| Naturalidade                       | Nacional                          | Resp | 3             | 5       | 7       | 2        | 3          | 20                 | 0           | 1       | 4       | 7        | 8          | 20     |
|                                    |                                   | %    | 15,0%         | 25,0%   | 35,0%   | 10,0%    | 15,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 5,0%    | 20,0%   | 35,0%    | 40,0%      | 100,0% |
|                                    | Nacional participação estrangeira | Resp | 0             | 1       | 0       | 1        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 1       | 1        | 0          | 2      |
|                                    |                                   | %    | 0,0%          | 50,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% |
|                                    | Nacional controle estrangeiro     | Resp | 0             | 1       | 1       | 1        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|                                    |                                   | %    | 0,0%          | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
|                                    | Estrangeiro                       | Resp | 0             | 1       | 5       | 4        | 1          | 11                 | 0           | 0       | 1       | 1        | 9          | 11     |
|                                    |                                   | %    | 0,0%          | 9,1%    | 45,5%   | 36,4%    | 9,1%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 9,1%    | 9,1%     | 81,8%      | 100,0% |
|                                    | Estadual                          | Resp | 0             | 1       | 2       | 0        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|                                    |                                   | %    | 0,0%          | 33,3%   | 66,7%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
| Federal                            | Resp                              | 0    | 0             | 2       | 0       | 0        | 2          | 0                  | 0           | 0       | 1       | 1        | 2          |        |
|                                    | %                                 | 0,0% | 0,0%          | 100,0%  | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 100,0%     |        |
| Total                              | Resp                              | 3    | 9             | 17      | 8       | 4        | 41         | 0                  | 1           | 6       | 14      | 20       | 41         |        |
|                                    | %                                 | 7,3% | 22,0%         | 41,5%   | 19,5%   | 9,8%     | 100,0%     | 0,0%               | 2,4%        | 14,6%   | 34,1%   | 48,8%    | 100,0%     |        |
| Tipo                               | Múltiplo                          | Resp | 2             | 7       | 13      | 4        | 4          | 30                 | 0           | 1       | 4       | 12       | 13         | 30     |
|                                    |                                   | %    | 6,7%          | 23,3%   | 43,3%   | 13,3%    | 13,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 3,3%    | 13,3%   | 40,0%    | 43,3%      | 100,0% |
|                                    | Comercial                         | Resp | 1             | 0       | 1       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 1       | 0        | 1          | 2      |
|                                    |                                   | %    | 50,0%         | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% |
|                                    | Investimento                      | Resp | 0             | 1       | 2       | 1        | 0          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 3          | 4      |
|                                    |                                   | %    | 0,0%          | 25,0%   | 50,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|                                    | Financeira                        | Resp | 0             | 1       | 1       | 3        | 0          | 5                  | 0           | 0       | 1       | 1        | 3          | 5      |
|                                    |                                   | %    | 0,0%          | 20,0%   | 20,0%   | 60,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 20,0%   | 20,0%    | 60,0%      | 100,0% |
|                                    | Total                             | Resp | 3             | 9       | 17      | 8        | 4          | 41                 | 0           | 1       | 6       | 14       | 20         | 41     |
|                                    |                                   | %    | 7,3%          | 22,0%   | 41,5%   | 19,5%    | 9,8%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 14,6%   | 34,1%    | 48,8%      | 100,0% |
| Origem                             | Privado                           | Resp | 3             | 7       | 12      | 8        | 4          | 34                 | 0           | 0       | 6       | 11       | 17         | 34     |
|                                    |                                   | %    | 8,8%          | 20,6%   | 35,3%   | 23,5%    | 11,8%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 17,6%   | 32,4%    | 50,0%      | 100,0% |
|                                    | Público                           | Resp | 0             | 2       | 5       | 0        | 0          | 7                  | 0           | 1       | 0       | 3        | 3          | 7      |
|                                    |                                   | %    | 0,0%          | 28,6%   | 71,4%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 14,3%   | 0,0%    | 42,9%    | 42,9%      | 100,0% |
| Total                              | Resp                              | 3    | 9             | 17      | 8       | 4        | 41         | 0                  | 1           | 6       | 14      | 20       | 41         |        |
|                                    | %                                 | 7,3% | 22,0%         | 41,5%   | 19,5%   | 9,8%     | 100,0%     | 0,0%               | 2,4%        | 14,6%   | 34,1%   | 48,8%    | 100,0%     |        |

TABELA 47 - Questão 24 - DS7 Educar e Treinar Usuários.

| DS7 - Educar e Treinar Usuários. |                                   |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |        |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|                                  |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |        |
|                                  |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte                            | Pequeno                           | Resp          | 0       | 4       | 4        | 1          | 0                  | 9           | 0       | 0       | 1        | 3          | 5      | 9      |
|                                  |                                   | %             | 0,0%    | 44,4%   | 44,4%    | 11,1%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 11,1%    | 33,3%      | 55,6%  | 100,0% |
|                                  | Médio                             | Resp          | 2       | 3       | 8        | 3          | 0                  | 16          | 0       | 0       | 3        | 4          | 9      | 16     |
|                                  |                                   | %             | 12,5%   | 18,8%   | 50,0%    | 18,8%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 18,8%    | 25,0%      | 56,3%  | 100,0% |
|                                  | Grande                            | Resp          | 1       | 3       | 8        | 3          | 1                  | 16          | 0       | 1       | 3        | 4          | 8      | 16     |
|                                  |                                   | %             | 6,3%    | 18,8%   | 50,0%    | 18,8%      | 6,3%               | 100,0%      | 0,0%    | 6,3%    | 18,8%    | 25,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|                                  | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|                                  |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|                                  | Total                             | Resp          | 3       | 10      | 20       | 7          | 1                  | 41          | 0       | 1       | 7        | 11         | 22     | 41     |
|                                  |                                   | %             | 7,3%    | 24,4%   | 48,8%    | 17,1%      | 2,4%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 17,1%    | 26,8%      | 53,7%  | 100,0% |
| Naturalidade                     | Nacional                          | Resp          | 3       | 5       | 9        | 3          | 0                  | 20          | 0       | 0       | 5        | 6          | 9      | 20     |
|                                  |                                   | %             | 15,0%   | 25,0%   | 45,0%    | 15,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 30,0%      | 45,0%  | 100,0% |
|                                  | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0                  | 2           | 0       | 1       | 0        | 1          | 0      | 2      |
|                                  |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 0,0%   | 100,0% |
|                                  | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 1          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|                                  |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 33,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
|                                  | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 1       | 6        | 3          | 1                  | 11          | 0       | 0       | 1        | 0          | 10     | 11     |
|                                  |                                   | %             | 0,0%    | 9,1%    | 54,5%    | 27,3%      | 9,1%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 9,1%     | 0,0%       | 90,9%  | 100,0% |
|                                  | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 2        | 0          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|                                  |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
| Federal                          | Resp                              | 0             | 0       | 2       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 1       | 0        | 1          | 2      |        |
|                                  | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 100,0%  | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% |        |
| Total                            | Resp                              | 3             | 10      | 20      | 7        | 1          | 41                 | 0           | 1       | 7       | 11       | 22         | 41     |        |
|                                  | %                                 | 7,3%          | 24,4%   | 48,8%   | 17,1%    | 2,4%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 17,1%   | 26,8%    | 53,7%      | 100,0% |        |
| Tipo                             | Múltiplo                          | Resp          | 2       | 8       | 15       | 4          | 1                  | 30          | 0       | 1       | 4        | 11         | 14     | 30     |
|                                  |                                   | %             | 6,7%    | 26,7%   | 50,0%    | 13,3%      | 3,3%               | 100,0%      | 0,0%    | 3,3%    | 13,3%    | 36,7%      | 46,7%  | 100,0% |
|                                  | Comercial                         | Resp          | 1       | 0       | 1        | 0          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 1        | 0          | 1      | 2      |
|                                  |                                   | %             | 50,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 50,0%  | 100,0% |
|                                  | Investimento                      | Resp          | 0       | 1       | 2        | 1          | 0                  | 4           | 0       | 0       | 0        | 0          | 4      | 4      |
|                                  |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 50,0%    | 25,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
|                                  | Financeira                        | Resp          | 0       | 1       | 2        | 2          | 0                  | 5           | 0       | 0       | 2        | 0          | 3      | 5      |
|                                  |                                   | %             | 0,0%    | 20,0%   | 40,0%    | 40,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 40,0%    | 0,0%       | 60,0%  | 100,0% |
|                                  | Total                             | Resp          | 3       | 10      | 20       | 7          | 1                  | 41          | 0       | 1       | 7        | 11         | 22     | 41     |
|                                  |                                   | %             | 7,3%    | 24,4%   | 48,8%    | 17,1%      | 2,4%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 17,1%    | 26,8%      | 53,7%  | 100,0% |
| Origem                           | Privado                           | Resp          | 3       | 9       | 14       | 7          | 1                  | 34          | 0       | 1       | 6        | 8          | 19     | 34     |
|                                  |                                   | %             | 8,8%    | 26,5%   | 41,2%    | 20,6%      | 2,9%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,9%    | 17,6%    | 23,5%      | 55,9%  | 100,0% |
|                                  | Público                           | Resp          | 0       | 1       | 6        | 0          | 0                  | 7           | 0       | 0       | 1        | 3          | 3      | 7      |
|                                  |                                   | %             | 0,0%    | 14,3%   | 85,7%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 42,9%      | 42,9%  | 100,0% |
| Total                            | Resp                              | 3             | 10      | 20      | 7        | 1          | 41                 | 0           | 1       | 7       | 11       | 22         | 41     |        |
|                                  | %                                 | 7,3%          | 24,4%   | 48,8%   | 17,1%    | 2,4%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 17,1%   | 26,8%    | 53,7%      | 100,0% |        |



TABELA 48 - Questão 25 - DS8 Gerenciar Atendimento e Incidentes.

| DS8 - Gerenciar Atendimento e Incidentes. |                                   |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|---|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|   |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|   |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte                                     | Pequeno                           | Resp          | 0       | 2       | 6        | 1          | 0                  | 9           | 0       | 0       | 0        | 2          | 9      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 22,2%   | 66,7%    | 11,1%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 22,2%      | 77,8%  |
|   | Médio                             | Resp          | 2       | 2       | 6        | 6          | 0                  | 16          | 0       | 0       | 2        | 5          | 16     |
|   |                                   | %             | 12,5%   | 12,5%   | 37,5%    | 37,5%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 31,3%      | 56,3%  |
|   | Grande                            | Resp          | 0       | 3       | 7        | 4          | 2                  | 16          | 0       | 0       | 1        | 7          | 16     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 18,8%   | 43,8%    | 25,0%      | 12,5%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 6,3%     | 43,8%      | 50,0%  |
|   | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   |
|   | Total                             | Resp          | 2       | 7       | 19       | 11         | 2                  | 41          | 0       | 0       | 3        | 14         | 41     |
|   |                                   | %             | 4,9%    | 17,1%   | 46,3%    | 26,8%      | 4,9%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 7,3%     | 34,1%      | 58,5%  |
| Naturalidade                              | Nacional                          | Resp          | 2       | 3       | 11       | 3          | 1                  | 20          | 0       | 0       | 2        | 7          | 20     |
|   |                                   | %             | 10,0%   | 15,0%   | 55,0%    | 15,0%      | 5,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 10,0%    | 35,0%      | 55,0%  |
|   | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 2        | 0          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 0        | 2          | 0      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%   |
|   | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 1          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 0          | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 33,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% |
|   | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 1       | 5        | 4          | 1                  | 11          | 0       | 0       | 1        | 3          | 11     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 9,1%    | 45,5%    | 36,4%      | 9,1%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 9,1%     | 27,3%      | 63,6%  |
|   | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 1        | 2          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  |
| Tipo                                      | Federal                           | Resp          | 0       | 1       | 0        | 1          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% |
|   | Total                             | Resp          | 2       | 7       | 19       | 11         | 2                  | 41          | 0       | 0       | 3        | 14         | 41     |
|   |                                   | %             | 4,9%    | 17,1%   | 46,3%    | 26,8%      | 4,9%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 7,3%     | 34,1%      | 58,5%  |
|   | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 5       | 15       | 7          | 2                  | 30          | 0       | 0       | 1        | 10         | 30     |
|   |                                   | %             | 3,3%    | 16,7%   | 50,0%    | 23,3%      | 6,7%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 3,3%     | 33,3%      | 63,3%  |
|   | Comercial                         | Resp          | 1       | 0       | 1        | 0          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 1        | 0          | 2      |
|   |                                   | %             | 50,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% |
|   | Investimento                      | Resp          | 0       | 1       | 2        | 1          | 0                  | 4           | 0       | 0       | 0        | 2          | 4      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 50,0%    | 25,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% |
| Origem                                    | Financeira                        | Resp          | 0       | 1       | 1        | 3          | 0                  | 5           | 0       | 0       | 1        | 2          | 5      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 20,0%   | 20,0%    | 60,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 40,0%      | 100,0% |
|   | Total                             | Resp          | 2       | 7       | 19       | 11         | 2                  | 41          | 0       | 0       | 3        | 14         | 41     |
|   |                                   | %             | 4,9%    | 17,1%   | 46,3%    | 26,8%      | 4,9%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 7,3%     | 34,1%      | 58,5%  |
|   | Privado                           | Resp          | 2       | 6       | 16       | 8          | 2                  | 34          | 0       | 0       | 3        | 11         | 34     |
|   |                                   | %             | 5,9%    | 17,6%   | 47,1%    | 23,5%      | 5,9%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 8,8%     | 32,4%      | 58,8%  |
|   | Público                           | Resp          | 0       | 1       | 3        | 3          | 0                  | 7           | 0       | 0       | 0        | 3          | 7      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 14,3%   | 42,9%    | 42,9%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 42,9%      | 57,1%  |
|   | Total                             | Resp          | 2       | 7       | 19       | 11         | 2                  | 41          | 0       | 0       | 3        | 14         | 41     |
|   |                                   | %             | 4,9%    | 17,1%   | 46,3%    | 26,8%      | 4,9%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 7,3%     | 34,1%      | 58,5%  |

TABELA 49 - Questão 26 - DS9 Gerenciar a Configuração.

| DS9 - Gerenciar a Configuração. |                                   |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|---------------------------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|                                 |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|                                 |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte                           | Pequeno                           | Resp          | 0       | 3       | 3        | 2          | 11                 | 9           | 0       | 0       | 0        | 2          | 9      |
|                                 |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 22,2%      | 11,1%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 22,2%      | 77,8%  |
|                                 | Médio                             | Resp          | 2       | 4       | 4        | 6          | 0                  | 16          | 0       | 0       | 2        | 5          | 16     |
|                                 |                                   | %             | 12,5%   | 25,0%   | 25,0%    | 37,5%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 31,3%      | 56,3%  |
|                                 | Grande                            | Resp          | 1       | 3       | 7        | 3          | 2                  | 16          | 0       | 1       | 3        | 4          | 16     |
|                                 |                                   | %             | 6,3%    | 18,8%   | 43,8%    | 18,8%      | 12,5%              | 100,0%      | 0,0%    | 6,3%    | 18,8%    | 25,0%      | 50,0%  |
|                                 | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      |
|                                 |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   |
|                                 | Total                             | Resp          | 3       | 10      | 14       | 11         | 3                  | 41          | 0       | 1       | 5        | 11         | 41     |
|                                 |                                   | %             | 7,3%    | 24,4%   | 34,1%    | 26,8%      | 7,3%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 12,2%    | 26,8%      | 58,5%  |
| Naturalidade                    | Nacional                          | Resp          | 3       | 7       | 3        | 5          | 2                  | 20          | 0       | 0       | 5        | 4          | 20     |
|                                 |                                   | %             | 15,0%   | 35,0%   | 15,0%    | 25,0%      | 10,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 20,0%      | 55,0%  |
|                                 | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 0        | 2          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 0        | 2          | 0      |
|                                 |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%   |
|                                 | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 2       | 0        | 0          | 1                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      |
|                                 |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 0,0%     | 0,0%       | 33,3%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  |
|                                 | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 1       | 7        | 3          | 0                  | 11          | 0       | 1       | 0        | 3          | 11     |
|                                 |                                   | %             | 0,0%    | 9,1%    | 63,6%    | 27,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 9,1%    | 0,0%     | 27,3%      | 63,6%  |
|                                 | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 2        | 1          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      |
|                                 |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  |
| Tipo                            | Federal                           | Resp          | 0       | 0       | 2        | 0          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 0        | 0          | 2      |
|                                 |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% |
|                                 | Total                             | Resp          | 3       | 10      | 14       | 11         | 3                  | 41          | 0       | 1       | 5        | 11         | 41     |
|                                 |                                   | %             | 7,3%    | 24,4%   | 34,1%    | 26,8%      | 7,3%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 12,2%    | 26,8%      | 58,5%  |
|                                 | Múltiplo                          | Resp          | 2       | 9       | 7        | 10         | 2                  | 30          | 0       | 0       | 4        | 10         | 30     |
|                                 |                                   | %             | 6,7%    | 30,0%   | 23,3%    | 33,3%      | 6,7%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 13,3%    | 33,3%      | 53,3%  |
|                                 | Comercial                         | Resp          | 1       | 0       | 1        | 0          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 1        | 0          | 2      |
|                                 |                                   | %             | 50,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% |
|                                 | Investimento                      | Resp          | 0       | 0       | 4        | 0          | 0                  | 4           | 0       | 0       | 0        | 0          | 4      |
|                                 |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% |
| Origem                          | Financeira                        | Resp          | 0       | 1       | 2        | 1          | 1                  | 5           | 0       | 1       | 0        | 1          | 5      |
|                                 |                                   | %             | 0,0%    | 20,0%   | 40,0%    | 20,0%      | 20,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 20,0%   | 0,0%     | 20,0%      | 60,0%  |
|                                 | Total                             | Resp          | 3       | 10      | 14       | 11         | 3                  | 41          | 0       | 1       | 5        | 11         | 41     |
|                                 |                                   | %             | 7,3%    | 24,4%   | 34,1%    | 26,8%      | 7,3%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 12,2%    | 26,8%      | 58,5%  |
|                                 | Privado                           | Resp          | 3       | 9       | 9        | 10         | 3                  | 34          | 0       | 1       | 4        | 10         | 34     |
|                                 |                                   | %             | 8,8%    | 26,5%   | 26,5%    | 29,4%      | 8,8%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,9%    | 11,8%    | 29,4%      | 55,9%  |
|                                 | Público                           | Resp          | 0       | 1       | 5        | 1          | 0                  | 7           | 0       | 0       | 1        | 1          | 7      |
|                                 |                                   | %             | 0,0%    | 14,3%   | 71,4%    | 14,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 14,3%      | 71,4%  |
|                                 | Total                             | Resp          | 3       | 10      | 14       | 11         | 3                  | 41          | 0       | 1       | 5        | 11         | 41     |
|                                 |                                   | %             | 7,3%    | 24,4%   | 34,1%    | 26,8%      | 7,3%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 12,2%    | 26,8%      | 58,5%  |



TABELA 50 - Questão 27 - DS10 Gerenciar Problemas.

| DS10 - Gerenciar Problemas. |                                   |       |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|-----------------------------|-----------------------------------|-------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|                             |                                   |       | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|                             |                                   |       | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte                       | Pequeno                           | Resp  | 0             | 2       | 4       | 2        | 1          | 9                  | 0           | 0       | 0       | 3        | 6          | 9      |
|                             |                                   | %     | 0,0%          | 22,2%   | 44,4%   | 22,2%    | 11,1%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|                             | Médio                             | Resp  | 2             | 3       | 5       | 6        | 0          | 16                 | 0           | 0       | 2       | 4        | 10         | 16     |
|                             |                                   | %     | 12,5%         | 18,8%   | 31,3%   | 37,5%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 12,5%   | 25,0%    | 62,5%      | 100,0% |
|                             | Grande                            | Resp  | 0             | 4       | 6       | 3        | 3          | 16                 | 0           | 0       | 2       | 6        | 8          | 16     |
|                             |                                   | %     | 0,0%          | 25,0%   | 37,5%   | 18,8%    | 18,8%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 12,5%   | 37,5%    | 50,0%      | 100,0% |
|                             | Pequeno M.                        | Resp  | 0             | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      |
|                             |                                   | %     | 0,0%          | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   |
|                             | Total                             | Resp  | 2             | 9       | 15      | 11       | 4          | 41                 | 0           | 0       | 4       | 13       | 24         | 41     |
|                             |                                   | %     | 4,9%          | 22,0%   | 36,6%   | 26,8%    | 9,8%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 9,8%    | 31,7%    | 58,5%      | 100,0% |
| Naturalidade                | Nacional                          | Resp  | 2             | 5       | 7       | 4        | 2          | 20                 | 0           | 0       | 3       | 5        | 12         | 20     |
|                             |                                   | %     | 10,0%         | 25,0%   | 35,0%   | 20,0%    | 10,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 15,0%   | 25,0%    | 60,0%      | 100,0% |
|                             | Nacional participação estrangeira | Resp  | 0             | 0       | 1       | 1        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 0          | 2      |
|                             |                                   | %     | 0,0%          | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 100,0% |
|                             | Nacional controle estrangeiro     | Resp  | 0             | 1       | 1       | 1        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|                             |                                   | %     | 0,0%          | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|                             | Estrangeiro                       | Resp  | 0             | 1       | 5       | 4        | 1          | 11                 | 0           | 0       | 1       | 2        | 8          | 11     |
|                             |                                   | %     | 0,0%          | 9,1%    | 45,5%   | 36,4%    | 9,1%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 9,1%    | 18,2%    | 72,7%      | 100,0% |
|                             | Estadual                          | Resp  | 0             | 1       | 1       | 1        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|                             |                                   | %     | 0,0%          | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
| Tipo                        | Federal                           | Resp  | 0             | 1       | 0       | 0        | 1          | 2                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |
|                             |                                   | %     | 0,0%          | 50,0%   | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |
|                             | Total                             | Resp  | 2             | 9       | 15      | 11       | 4          | 41                 | 0           | 0       | 4       | 13       | 24         | 41     |
|                             |                                   | %     | 4,9%          | 22,0%   | 36,6%   | 26,8%    | 9,8%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 9,8%    | 31,7%    | 58,5%      | 100,0% |
|                             | Múltiplo                          | Resp  | 1             | 7       | 10      | 8        | 4          | 30                 | 0           | 0       | 2       | 11       | 17         | 30     |
|                             |                                   | %     | 3,3%          | 23,3%   | 33,3%   | 26,7%    | 13,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 6,7%    | 36,7%    | 56,7%      | 100,0% |
|                             | Comercial                         | Resp  | 1             | 0       | 1       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 1       | 0        | 1          | 2      |
|                             |                                   | %     | 50,0%         | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% |
|                             | Financeira                        | Resp  | 0             | 1       | 1       | 3        | 0          | 5                  | 0           | 0       | 1       | 0        | 4          | 5      |
|                             |                                   | %     | 0,0%          | 20,0%   | 20,0%   | 60,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 20,0%   | 0,0%     | 80,0%      | 100,0% |
| Origem                      | Privado                           | Resp  | 2             | 7       | 12      | 10       | 3          | 34                 | 0           | 0       | 3       | 10       | 21         | 34     |
|                             |                                   | %     | 5,9%          | 20,6%   | 35,3%   | 29,4%    | 8,8%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 8,8%    | 29,4%    | 61,8%      | 100,0% |
|                             | Público                           | Resp  | 0             | 2       | 3       | 1        | 1          | 7                  | 0           | 0       | 1       | 3        | 3          | 7      |
|                             |                                   | %     | 0,0%          | 28,6%   | 42,9%   | 14,3%    | 14,3%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 14,3%   | 42,9%    | 42,9%      | 100,0% |
|                             | Total                             | Resp  | 2             | 9       | 15      | 11       | 4          | 41                 | 0           | 0       | 4       | 13       | 24         | 41     |
| %                           | 4,9%                              | 22,0% | 36,6%         | 26,8%   | 9,8%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%               | 9,8%        | 31,7%   | 58,5%   | 100,0%   |            |        |

TABELA 51 - Questão 28 - DS11Gerenciar Dados.

| DS11 - Gerenciar Dados. |                                   |      |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |
|-------------------------|-----------------------------------|------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|                         |                                   |      | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |
|                         |                                   |      | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte                   | Pequeno                           | Resp | 0             | 2       | 5       | 1        | 1          | 9                  | 0           | 0       | 0       | 3        | 6          | 9      |
|                         |                                   | %    | 0,0%          | 22,2%   | 55,6%   | 11,1%    | 11,1%      | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|                         | Médio                             | Resp | 1             | 4       | 6       | 5        | 0          | 16                 | 0           | 1       | 1       | 5        | 9          | 16     |
|                         |                                   | %    | 6,3%          | 25,0%   | 37,5%   | 31,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 6,3%    | 6,3%    | 31,3%    | 56,3%      | 100,0% |
|                         | Grande                            | Resp | 0             | 2       | 8       | 5        | 1          | 16                 | 0           | 0       | 2       | 6        | 8          | 16     |
|                         |                                   | %    | 0,0%          | 12,5%   | 50,0%   | 31,3%    | 6,3%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 12,5%   | 37,5%    | 50,0%      | 100,0% |
|                         | Pequeno M.                        | Resp | 0             | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      |
|                         |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   |
|                         | Total                             | Resp | 1             | 8       | 19      | 11       | 2          | 41                 | 0           | 1       | 3       | 14       | 23         | 41     |
|                         |                                   | %    | 2,4%          | 19,5%   | 46,3%   | 26,8%    | 4,9%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 7,3%    | 34,1%    | 56,1%      | 100,0% |
| Naturalidade            | Nacional                          | Resp | 1             | 5       | 8       | 4        | 2          | 20                 | 0           | 1       | 2       | 5        | 12         | 20     |
|                         |                                   | %    | 5,0%          | 25,0%   | 40,0%   | 20,0%    | 10,0%      | 100,0%             | 0,0%        | 5,0%    | 10,0%   | 25,0%    | 60,0%      | 100,0% |
|                         | Nacional participação estrangeira | Resp | 0             | 0       | 1       | 1        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 0          | 2      |
|                         |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 100,0% |
|                         | Nacional controle estrangeiro     | Resp | 0             | 1       | 1       | 1        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 2          | 3      |
|                         |                                   | %    | 0,0%          | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 66,7%      | 100,0% |
|                         | Estrangeiro                       | Resp | 0             | 1       | 6       | 4        | 0          | 11                 | 0           | 0       | 1       | 3        | 7          | 11     |
|                         |                                   | %    | 0,0%          | 9,1%    | 54,5%   | 36,4%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 9,1%    | 27,3%    | 63,6%      | 100,0% |
|                         | Estadual                          | Resp | 0             | 1       | 1       | 1        | 0          | 3                  | 0           | 0       | 0       | 2        | 1          | 3      |
|                         |                                   | %    | 0,0%          | 33,3%   | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 100,0% |
| Federal                 | Resp                              | 0    | 0             | 2       | 0       | 0        | 2          | 0                  | 0           | 0       | 1       | 1        | 2          |        |
|                         | %                                 | 0,0% | 0,0%          | 100,0%  | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 100,0%     |        |
| Tipo                    | Total                             | Resp | 1             | 8       | 19      | 11       | 2          | 41                 | 0           | 1       | 3       | 14       | 23         | 41     |
|                         |                                   | %    | 2,4%          | 19,5%   | 46,3%   | 26,8%    | 4,9%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 7,3%    | 34,1%    | 56,1%      | 100,0% |
|                         | Múltiplo                          | Resp | 1             | 6       | 13      | 8        | 2          | 30                 | 0           | 1       | 1       | 13       | 15         | 30     |
|                         |                                   | %    | 3,3%          | 20,0%   | 43,3%   | 26,7%    | 6,7%       | 100,0%             | 0,0%        | 3,3%    | 3,3%    | 43,3%    | 50,0%      | 100,0% |
|                         | Comercial                         | Resp | 0             | 1       | 1       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 1       | 0        | 1          | 2      |
|                         |                                   | %    | 0,0%          | 50,0%   | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% |
|                         | Investimento                      | Resp | 0             | 0       | 3       | 1        | 0          | 4                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 3          | 4      |
|                         |                                   | %    | 0,0%          | 0,0%    | 75,0%   | 25,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 100,0% |
|                         | Financeira                        | Resp | 0             | 1       | 2       | 2        | 0          | 5                  | 0           | 0       | 1       | 0        | 4          | 5      |
|                         |                                   | %    | 0,0%          | 20,0%   | 40,0%   | 40,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 20,0%   | 0,0%     | 80,0%      | 100,0% |
| Origem                  | Total                             | Resp | 1             | 8       | 19      | 11       | 2          | 41                 | 0           | 1       | 3       | 14       | 23         | 41     |
|                         |                                   | %    | 2,4%          | 19,5%   | 46,3%   | 26,8%    | 4,9%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 7,3%    | 34,1%    | 56,1%      | 100,0% |
|                         | Privado                           | Resp | 1             | 7       | 14      | 10       | 2          | 34                 | 0           | 1       | 2       | 11       | 20         | 34     |
|                         |                                   | %    | 2,9%          | 20,6%   | 41,2%   | 29,4%    | 5,9%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,9%    | 5,9%    | 32,4%    | 58,8%      | 100,0% |
|                         | Público                           | Resp | 0             | 1       | 5       | 1        | 0          | 7                  | 0           | 0       | 1       | 3        | 3          | 7      |
|                         |                                   | %    | 0,0%          | 14,3%   | 71,4%   | 14,3%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 14,3%   | 42,9%    | 42,9%      | 100,0% |
|                         | Total                             | Resp | 1             | 8       | 19      | 11       | 2          | 41                 | 0           | 1       | 3       | 14       | 23         | 41     |
|                         |                                   | %    | 2,4%          | 19,5%   | 46,3%   | 26,8%    | 4,9%       | 100,0%             | 0,0%        | 2,4%    | 7,3%    | 34,1%    | 56,1%      | 100,0% |



TABELA 52 - Questão 29 - DS12 Gerenciar o Ambiente Físico.

| DS12 - Gerenciar o Ambiente Físico. |                                   |               |         |         |          |            |        |                    |         |         |          |            |        |        |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|                                     |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |        | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |        |
|                                     |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte                               | Pequeno                           | Resp          | 0       | 1       | 3        | 4          | 1      | 9                  | 0       | 0       | 0        | 3          | 6      | 9      |
|                                     |                                   | %             | 0,0%    | 11,1%   | 33,3%    | 44,4%      | 11,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
|                                     | Médio                             | Resp          | 1       | 2       | 8        | 4          | 1      | 16                 | 0       | 1       | 1        | 3          | 11     | 16     |
|                                     |                                   | %             | 6,3%    | 12,5%   | 50,0%    | 25,0%      | 6,3%   | 100,0%             | 0,0%    | 6,3%    | 6,3%     | 18,8%      | 68,8%  | 100,0% |
|                                     | Grande                            | Resp          | 0       | 2       | 7        | 3          | 4      | 16                 | 0       | 0       | 2        | 5          | 9      | 16     |
|                                     |                                   | %             | 0,0%    | 12,5%   | 43,8%    | 18,8%      | 25,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 31,3%      | 56,3%  | 100,0% |
|                                     | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|                                     |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|                                     | Total                             | Resp          | 1       | 5       | 18       | 11         | 6      | 41                 | 0       | 1       | 3        | 11         | 26     | 41     |
|                                     |                                   | %             | 2,4%    | 12,2%   | 43,9%    | 26,8%      | 14,6%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 26,8%      | 63,4%  | 100,0% |
| Naturalidade                        | Nacional                          | Resp          | 1       | 3       | 8        | 5          | 3      | 20                 | 0       | 1       | 3        | 4          | 12     | 20     |
|                                     |                                   | %             | 5,0%    | 15,0%   | 40,0%    | 25,0%      | 15,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 5,0%    | 15,0%    | 20,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|                                     | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 1        | 0          | 1      | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|                                     |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 50,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|                                     | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 1      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|                                     |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 33,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
|                                     | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 5        | 5          | 1      | 11                 | 0       | 0       | 0        | 3          | 8      | 11     |
|                                     |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 45,5%    | 45,5%      | 9,1%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 27,3%      | 72,7%  | 100,0% |
|                                     | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 2        | 0          | 0      | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 1      | 3      |
|                                     |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 33,3%  | 100,0% |
| Federal                             | Resp                              | 0             | 0       | 1       | 1        | 0          | 2      | 0                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 2      |        |
|                                     | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |        |
| Tipo                                | Total                             | Resp          | 1       | 5       | 18       | 11         | 6      | 41                 | 0       | 1       | 3        | 11         | 26     | 41     |
|                                     |                                   | %             | 2,4%    | 12,2%   | 43,9%    | 26,8%      | 14,6%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 26,8%      | 63,4%  | 100,0% |
|                                     | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 5       | 14       | 5          | 5      | 30                 | 0       | 1       | 2        | 9          | 18     | 30     |
|                                     |                                   | %             | 3,3%    | 16,7%   | 46,7%    | 16,7%      | 16,7%  | 100,0%             | 0,0%    | 3,3%    | 6,7%     | 30,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|                                     | Comercial                         | Resp          | 0       | 0       | 2        | 0          | 0      | 2                  | 0       | 0       | 1        | 0          | 1      | 2      |
|                                     |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 50,0%  | 100,0% |
|                                     | Investimento                      | Resp          | 0       | 0       | 1        | 3          | 0      | 4                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 4      | 4      |
|                                     |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
|                                     | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 1        | 3          | 1      | 5                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 3      | 5      |
|                                     |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 60,0%      | 20,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 40,0%      | 60,0%  | 100,0% |
| Origem                              | Total                             | Resp          | 1       | 5       | 18       | 11         | 6      | 41                 | 0       | 1       | 3        | 11         | 26     | 41     |
|                                     |                                   | %             | 2,4%    | 12,2%   | 43,9%    | 26,8%      | 14,6%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 26,8%      | 63,4%  | 100,0% |
|                                     | Privado                           | Resp          | 1       | 4       | 13       | 10         | 6      | 34                 | 0       | 1       | 2        | 9          | 22     | 34     |
|                                     |                                   | %             | 2,9%    | 11,8%   | 38,2%    | 29,4%      | 17,6%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,9%    | 5,9%     | 26,5%      | 64,7%  | 100,0% |
|                                     | Público                           | Resp          | 0       | 1       | 5        | 1          | 0      | 7                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 4      | 7      |
|                                     |                                   | %             | 0,0%    | 14,3%   | 71,4%    | 14,3%      | 0,0%   | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 28,6%      | 57,1%  | 100,0% |
|                                     | Total                             | Resp          | 1       | 5       | 18       | 11         | 6      | 41                 | 0       | 1       | 3        | 11         | 26     | 41     |
|                                     |                                   | %             | 2,4%    | 12,2%   | 43,9%    | 26,8%      | 14,6%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 26,8%      | 63,4%  | 100,0% |

TABELA 53 - Questão 30 - DS13 Gerenciar Operações.

| DS13 - Gerenciar Operações. |                                   |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |        |
|-----------------------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|                             |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |        |
|                             |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte                       | Pequeno                           | Resp          | 0       | 3       | 3        | 2          | 1                  | 9           | 0       | 0       | 1        | 3          | 5      | 9      |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 22,2%      | 11,1%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 11,1%    | 33,3%      | 55,6%  | 100,0% |
|                             | Médio                             | Resp          | 1       | 3       | 6        | 6          | 0                  | 16          | 0       | 1       | 0        | 6          | 9      | 16     |
|                             |                                   | %             | 6,3%    | 18,8%   | 37,5%    | 37,5%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 6,3%    | 0,0%     | 37,5%      | 56,3%  | 100,0% |
|                             | Grande                            | Resp          | 0       | 1       | 7        | 5          | 3                  | 16          | 0       | 0       | 2        | 5          | 9      | 16     |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 6,3%    | 43,8%    | 31,3%      | 18,8%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 31,3%      | 56,3%  | 100,0% |
|                             | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|                             | Total                             | Resp          | 1       | 7       | 16       | 13         | 4                  | 41          | 0       | 1       | 3        | 14         | 23     | 41     |
|                             |                                   | %             | 2,4%    | 17,1%   | 39,0%    | 31,7%      | 9,8%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 34,1%      | 56,1%  | 100,0% |
| Naturalidade                | Nacional                          | Resp          | 1       | 4       | 8        | 5          | 2                  | 20          | 0       | 1       | 1        | 8          | 10     | 20     |
|                             |                                   | %             | 5,0%    | 20,0%   | 40,0%    | 25,0%      | 10,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 5,0%    | 5,0%     | 40,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|                             | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 0        | 2          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 0        | 2          | 0      | 2      |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%   | 100,0% |
|                             | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 1                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 0,0%       | 33,3%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
|                             | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 5        | 5          | 1                  | 11          | 0       | 0       | 1        | 1          | 9      | 11     |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 45,5%    | 45,5%      | 9,1%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 9,1%     | 9,1%       | 81,8%  | 100,0% |
|                             | Estadual                          | Resp          | 0       | 2       | 1        | 0          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 1        | 1          | 1      | 3      |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 66,7%   | 33,3%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 33,3%  | 100,0% |
| Federal                     | Resp                              | 0             | 0       | 1       | 1        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |        |
|                             | %                                 | 0,0%          | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |        |
| Tipo                        | Total                             | Resp          | 1       | 7       | 16       | 13         | 4                  | 41          | 0       | 1       | 3        | 14         | 23     | 41     |
|                             |                                   | %             | 2,4%    | 17,1%   | 39,0%    | 31,7%      | 9,8%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 34,1%      | 56,1%  | 100,0% |
|                             | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 5       | 11       | 10         | 3                  | 30          | 0       | 1       | 2        | 11         | 16     | 30     |
|                             |                                   | %             | 3,3%    | 16,7%   | 36,7%    | 33,3%      | 10,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 3,3%    | 6,7%     | 36,7%      | 53,3%  | 100,0% |
|                             | Comercial                         | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 0        | 1          | 1      | 2      |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 50,0%  | 100,0% |
|                             | Investimento                      | Resp          | 0       | 1       | 1        | 2          | 0                  | 4           | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      | 4      |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 25,0%    | 50,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 75,0%  | 100,0% |
|                             | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 3        | 1          | 1                  | 5           | 0       | 0       | 1        | 1          | 3      | 5      |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 60,0%    | 20,0%      | 20,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 20,0%      | 60,0%  | 100,0% |
| Origem                      | Total                             | Resp          | 1       | 7       | 16       | 13         | 4                  | 41          | 0       | 1       | 3        | 14         | 23     | 41     |
|                             |                                   | %             | 2,4%    | 17,1%   | 39,0%    | 31,7%      | 9,8%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 34,1%      | 56,1%  | 100,0% |
|                             | Privado                           | Resp          | 1       | 5       | 12       | 12         | 4                  | 34          | 0       | 1       | 1        | 12         | 20     | 34     |
|                             |                                   | %             | 2,9%    | 14,7%   | 35,3%    | 35,3%      | 11,8%              | 100,0%      | 0,0%    | 2,9%    | 2,9%     | 35,3%      | 58,8%  | 100,0% |
|                             | Público                           | Resp          | 0       | 2       | 4        | 1          | 0                  | 7           | 0       | 0       | 2        | 2          | 3      | 7      |
|                             |                                   | %             | 0,0%    | 28,6%   | 57,1%    | 14,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 28,6%    | 28,6%      | 42,9%  | 100,0% |
|                             | Total                             | Resp          | 1       | 7       | 16       | 13         | 4                  | 41          | 0       | 1       | 3        | 14         | 23     | 41     |
|                             |                                   | %             | 2,4%    | 17,1%   | 39,0%    | 31,7%      | 9,8%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 34,1%      | 56,1%  | 100,0% |



## Domínio ME - Monitorar e Avaliar

TABELA 54 - Questão 31 - ME1 Monitorar e Avaliar o Desempenho de TI.

| ME1 - Monitorar e Avaliar o Desempenho de TI. |                                   |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |        |
|---|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|   |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |        |
|   |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte   | Pequeno                           | Resp          | 0       | 2       | 4        | 2          | 1                  | 9           | 0       | 0       | 0        | 4          | 5      | 9      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 22,2%   | 44,4%    | 22,2%      | 11,1%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 44,4%      | 55,6%  | 100,0% |
|   | Médio                             | Resp          | 2       | 3       | 8        | 3          | 0                  | 16          | 0       | 1       | 1        | 4          | 10     | 16     |
|   |                                   | %             | 12,5%   | 18,8%   | 50,0%    | 18,8%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 6,3%    | 6,3%     | 25,0%      | 62,5%  | 100,0% |
|   | Grande                            | Resp          | 0       | 4       | 6        | 4          | 2                  | 16          | 0       | 2       | 1        | 3          | 10     | 16     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 37,5%    | 25,0%      | 12,5%              | 100,0%      | 0,0%    | 12,5%   | 6,3%     | 18,8%      | 62,5%  | 100,0% |
|   | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|   | Total                             | Resp          | 2       | 9       | 18       | 9          | 3                  | 41          | 0       | 3       | 2        | 11         | 25     | 41     |
|   |                                   | %             | 4,9%    | 22,0%   | 43,9%    | 22,0%      | 7,3%               | 100,0%      | 0,0%    | 7,3%    | 4,9%     | 26,8%      | 61,0%  | 100,0% |
| Naturalidade                                  | Nacional                          | Resp          | 2       | 5       | 7        | 4          | 2                  | 20          | 0       | 2       | 2        | 4          | 12     | 20     |
|   |                                   | %             | 10,0%   | 25,0%   | 35,0%    | 20,0%      | 10,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 10,0%   | 10,0%    | 20,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|   | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 1        | 1          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 0        | 2          | 0      | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 0,0%   | 100,0% |
|   | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 1       | 1        | 1          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
|   | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 2       | 5        | 3          | 1                  | 11          | 0       | 1       | 0        | 2          | 8      | 11     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 18,2%   | 45,5%    | 27,3%      | 9,1%               | 100,0%      | 0,0%    | 9,1%    | 0,0%     | 18,2%      | 72,7%  | 100,0% |
|   | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 3        | 0          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
| Federal                                       | Resp                              | 0             | 1       | 1       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |        |
|   | %                                 | 0,0%          | 50,0%   | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |        |
| Total   | Resp                              | 2             | 9       | 18      | 9        | 3          | 41                 | 0           | 3       | 2       | 11       | 25         | 41     |        |
|   | %                                 | 4,9%          | 22,0%   | 43,9%   | 22,0%    | 7,3%       | 100,0%             | 0,0%        | 7,3%    | 4,9%    | 26,8%    | 61,0%      | 100,0% |        |
| Tipo  | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 7       | 12       | 7          | 3                  | 30          | 0       | 2       | 1        | 9          | 18     | 30     |
|   |                                   | %             | 3,3%    | 23,3%   | 40,0%    | 23,3%      | 10,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 6,7%    | 3,3%     | 30,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|   | Comercial                         | Resp          | 1       | 0       | 1        | 0          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 1        | 0          | 1      | 2      |
|   |                                   | %             | 50,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 50,0%  | 100,0% |
|   | Investimento                      | Resp          | 0       | 1       | 3        | 0          | 0                  | 4           | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      | 4      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 75,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 75,0%  | 100,0% |
|   | Financeira                        | Resp          | 0       | 1       | 2        | 2          | 0                  | 5           | 0       | 1       | 0        | 1          | 3      | 5      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 20,0%   | 40,0%    | 40,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 20,0%   | 0,0%     | 20,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|   | Total                             | Resp          | 2       | 9       | 18       | 9          | 3                  | 41          | 0       | 3       | 2        | 11         | 25     | 41     |
|   |                                   | %             | 4,9%    | 22,0%   | 43,9%    | 22,0%      | 7,3%               | 100,0%      | 0,0%    | 7,3%    | 4,9%     | 26,8%      | 61,0%  | 100,0% |
| Origem  | Privado                           | Resp          | 2       | 7       | 13       | 9          | 3                  | 34          | 0       | 2       | 2        | 9          | 21     | 34     |
|   |                                   | %             | 5,9%    | 20,6%   | 38,2%    | 26,5%      | 8,8%               | 100,0%      | 0,0%    | 5,9%    | 5,9%     | 26,5%      | 61,8%  | 100,0% |
|   | Público                           | Resp          | 0       | 2       | 5        | 0          | 0                  | 7           | 0       | 1       | 0        | 2          | 4      | 7      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 28,6%   | 71,4%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 14,3%   | 0,0%     | 28,6%      | 57,1%  | 100,0% |
|   | Total                             | Resp          | 2       | 9       | 18       | 9          | 3                  | 41          | 0       | 3       | 2        | 11         | 25     | 41     |
| %   | 4,9%                              | 22,0%         | 43,9%   | 22,0%   | 7,3%     | 100,0%     | 0,0%               | 7,3%        | 4,9%    | 26,8%   | 61,0%    | 100,0%     |        |        |

TABELA 55 - Questão 32 - ME2 Monitorar e Avaliar Controle Interno.

| ME2 - Monitorar e Avaliar Controle Interno. |                                   |               |         |         |          |            |                    |             |         |         |          |            |        |        |
|---|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|--------------------|-------------|---------|---------|----------|------------|--------|--------|
|   |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            | Previsão para 2010 |             |         |         |          |            |        |        |
|   |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total              | Inexistente | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |        |
| Porte                                       | Pequeno                           | Resp          | 0       | 1       | 7        | 1          | 0                  | 9           | 0       | 0       | 0        | 2          | 7      | 9      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 11,1%   | 77,8%    | 11,1%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 22,2%      | 77,8%  | 100,0% |
|   | Médio                             | Resp          | 1       | 5       | 6        | 4          | 0                  | 16          | 0       | 1       | 1        | 5          | 9      | 16     |
|   |                                   | %             | 6,3%    | 31,3%   | 37,5%    | 25,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 6,3%    | 6,3%     | 31,3%      | 56,3%  | 100,0% |
|   | Grande                            | Resp          | 0       | 3       | 8        | 3          | 2                  | 16          | 0       | 0       | 2        | 4          | 10     | 16     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 18,8%   | 50,0%    | 18,8%      | 12,5%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 25,0%      | 62,5%  | 100,0% |
|   | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0                  | 0           | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      | 0      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%               | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   | 0,0%   |
|   | Total                             | Resp          | 1       | 9       | 21       | 8          | 2                  | 41          | 0       | 1       | 3        | 11         | 26     | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 22,0%   | 51,2%    | 19,5%      | 4,9%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 26,8%      | 63,4%  | 100,0% |
| Naturalidade                                | Nacional                          | Resp          | 1       | 7       | 8        | 3          | 1                  | 20          | 0       | 1       | 2        | 6          | 11     | 20     |
|   |                                   | %             | 5,0%    | 35,0%   | 40,0%    | 15,0%      | 5,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 5,0%    | 10,0%    | 30,0%      | 55,0%  | 100,0% |
|   | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 1        | 1          | 0      | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 0,0%   | 100,0% |
|   | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 0       | 2        | 1          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 0          | 3      | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 33,3%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
|   | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 6        | 4          | 1                  | 11          | 0       | 0       | 0        | 2          | 9      | 11     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 54,5%    | 36,4%      | 9,1%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 18,2%      | 81,8%  | 100,0% |
|   | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 3        | 0          | 0                  | 3           | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 66,7%  | 100,0% |
| Federal                                     | Resp                              | 0             | 1       | 1       | 0        | 0          | 2                  | 0           | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |        |
|   | %                                 | 0,0%          | 50,0%   | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0%             | 0,0%        | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |        |
| Tipo  | Total                             | Resp          | 1       | 9       | 21       | 8          | 2                  | 41          | 0       | 1       | 3        | 11         | 26     | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 22,0%   | 51,2%    | 19,5%      | 4,9%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 26,8%      | 63,4%  | 100,0% |
|   | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 7       | 16       | 5          | 1                  | 30          | 0       | 1       | 2        | 9          | 18     | 30     |
|   |                                   | %             | 3,3%    | 23,3%   | 53,3%    | 16,7%      | 3,3%               | 100,0%      | 0,0%    | 3,3%    | 6,7%     | 30,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|   | Comercial                         | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0                  | 2           | 0       | 0       | 1        | 0          | 1      | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 50,0%  | 100,0% |
|   | Investimento                      | Resp          | 0       | 1       | 2        | 1          | 0                  | 4           | 0       | 0       | 0        | 0          | 4      | 4      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 50,0%    | 25,0%      | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% | 100,0% |
|   | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 2        | 2          | 1                  | 5           | 0       | 0       | 0        | 2          | 3      | 5      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 40,0%    | 40,0%      | 20,0%              | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 40,0%      | 60,0%  | 100,0% |
| Origem                                      | Total                             | Resp          | 1       | 9       | 21       | 8          | 2                  | 41          | 0       | 1       | 3        | 11         | 26     | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 22,0%   | 51,2%    | 19,5%      | 4,9%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 26,8%      | 63,4%  | 100,0% |
|   | Privado                           | Resp          | 1       | 7       | 16       | 8          | 2                  | 34          | 0       | 1       | 2        | 9          | 22     | 34     |
|   |                                   | %             | 2,9%    | 20,6%   | 47,1%    | 23,5%      | 5,9%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,9%    | 5,9%     | 26,5%      | 64,7%  | 100,0% |
|   | Público                           | Resp          | 0       | 2       | 5        | 0          | 0                  | 7           | 0       | 0       | 1        | 2          | 4      | 7      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 28,6%   | 71,4%    | 0,0%       | 0,0%               | 100,0%      | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 28,6%      | 57,1%  | 100,0% |
|   | Total                             | Resp          | 1       | 9       | 21       | 8          | 2                  | 41          | 0       | 1       | 3        | 11         | 26     | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 22,0%   | 51,2%    | 19,5%      | 4,9%               | 100,0%      | 0,0%    | 2,4%    | 7,3%     | 26,8%      | 63,4%  | 100,0% |



TABELA 56 - Questão 33 - ME3 Assegurar Aderência aos Regulamentos.

| ME3 - Assegurar Aderência aos Regulamentos. |                                   |               |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |        |
|---|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|   |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |
|   |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte                                       | Pequeno                           | Resp          | 0       | 1       | 6        | 2          | 0     | 9                  | 0       | 0       | 0        | 3          | 9      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 11,1%   | 66,7%    | 22,2%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 100,0% |
|   | Médio                             | Resp          | 1       | 2       | 7        | 6          | 0     | 16                 | 0       | 1       | 0        | 5          | 16     |
|   |                                   | %             | 6,3%    | 12,5%   | 43,8%    | 37,5%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 6,3%    | 0,0%     | 31,3%      | 100,0% |
|   | Grande                            | Resp          | 0       | 4       | 3        | 5          | 4     | 16                 | 0       | 0       | 2        | 2          | 16     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 18,8%    | 31,3%      | 25,0% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 12,5%    | 12,5%      | 100,0% |
|   | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0     | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%  | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   |
|   | Total                             | Resp          | 1       | 7       | 16       | 13         | 4     | 41                 | 0       | 1       | 2        | 10         | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 17,1%   | 39,0%    | 31,7%      | 9,8%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 4,9%     | 24,4%      | 100,0% |
| Naturalidade                                | Nacional                          | Resp          | 1       | 4       | 8        | 6          | 1     | 20                 | 0       | 1       | 1        | 5          | 20     |
|   |                                   | %             | 5,0%    | 20,0%   | 40,0%    | 30,0%      | 5,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 5,0%    | 5,0%     | 25,0%      | 100,0% |
|   | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 1       | 0        | 1          | 0     | 2                  | 0       | 0       | 1        | 0          | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% |
|   | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 0       | 0       | 2        | 0          | 1     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 66,7%    | 0,0%       | 33,3% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 100,0% |
|   | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 0       | 4        | 5          | 2     | 11                 | 0       | 0       | 0        | 1          | 11     |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 36,4%    | 45,5%      | 18,2% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 9,1%       | 100,0% |
|   | Estadual                          | Resp          | 0       | 1       | 2        | 0          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 3      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 33,3%   | 66,7%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 66,7%      | 100,0% |
| Tipo  | Federal                           | Resp          | 0       | 1       | 0        | 1          | 0     | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% |
|   | Total                             | Resp          | 1       | 7       | 16       | 13         | 4     | 41                 | 0       | 1       | 2        | 10         | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 17,1%   | 39,0%    | 31,7%      | 9,8%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 4,9%     | 24,4%      | 100,0% |
|   | Múltiplo                          | Resp          | 1       | 5       | 13       | 9          | 2     | 30                 | 0       | 1       | 2        | 7          | 30     |
|   |                                   | %             | 3,3%    | 16,7%   | 43,3%    | 30,0%      | 6,7%  | 100,0%             | 0,0%    | 3,3%    | 6,7%     | 23,3%      | 100,0% |
|   | Comercial                         | Resp          | 0       | 0       | 2        | 0          | 0     | 2                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 2      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% |
|   | Investimento                      | Resp          | 0       | 2       | 0        | 2          | 0     | 4                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 4      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 0,0%     | 50,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 50,0%      | 100,0% |
| Origem                                      | Financeira                        | Resp          | 0       | 0       | 1        | 2          | 2     | 5                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 5      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 20,0%    | 40,0%      | 40,0% | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% |
|   | Total                             | Resp          | 1       | 7       | 16       | 13         | 4     | 41                 | 0       | 1       | 2        | 10         | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 17,1%   | 39,0%    | 31,7%      | 9,8%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 4,9%     | 24,4%      | 100,0% |
|   | Privado                           | Resp          | 1       | 4       | 13       | 12         | 4     | 34                 | 0       | 1       | 2        | 7          | 34     |
|   |                                   | %             | 2,9%    | 11,8%   | 38,2%    | 35,3%      | 11,8% | 100,0%             | 0,0%    | 2,9%    | 2,9%     | 20,6%      | 100,0% |
|   | Público                           | Resp          | 0       | 3       | 3        | 1          | 0     | 7                  | 0       | 0       | 1        | 3          | 7      |
|   |                                   | %             | 0,0%    | 42,9%   | 42,9%    | 14,3%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 14,3%    | 42,9%      | 100,0% |
|   | Total                             | Resp          | 1       | 7       | 16       | 13         | 4     | 41                 | 0       | 1       | 2        | 10         | 41     |
|   |                                   | %             | 2,4%    | 17,1%   | 39,0%    | 31,7%      | 9,8%  | 100,0%             | 0,0%    | 2,4%    | 4,9%     | 24,4%      | 100,0% |

TABELA 57 - Questão 34 - ME4 Prover Governança de TI.

| ME4 - Prover Governança de TI. |                                   |               |         |         |          |            |       |                    |         |         |          |            |        |
|--------------------------------|-----------------------------------|---------------|---------|---------|----------|------------|-------|--------------------|---------|---------|----------|------------|--------|
|                                |                                   | Cenário Atual |         |         |          |            |       | Previsão para 2010 |         |         |          |            |        |
|                                |                                   | Inexistente   | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total | Inexistente        | Inicial | Parcial | Avançada | Totalmente | Total  |
| Porte                          | Pequeno                           | Resp          | 1       | 3       | 4        | 1          | 0     | 9                  | 0       | 0       | 1        | 2          | 9      |
|                                |                                   | %             | 11,1%   | 33,3%   | 44,4%    | 11,1%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 11,1%    | 22,2%      | 100,0% |
|                                | Médio                             | Resp          | 2       | 4       | 5        | 4          | 1     | 16                 | 0       | 1       | 1        | 4          | 16     |
|                                |                                   | %             | 12,5%   | 25,0%   | 31,3%    | 25,0%      | 6,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 6,3%    | 6,3%     | 25,0%      | 100,0% |
|                                | Grande                            | Resp          | 0       | 4       | 7        | 3          | 2     | 16                 | 0       | 1       | 2        | 5          | 16     |
|                                |                                   | %             | 0,0%    | 25,0%   | 43,8%    | 18,8%      | 12,5% | 100,0%             | 0,0%    | 6,3%    | 12,5%    | 31,3%      | 100,0% |
|                                | Pequeno M.                        | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0     | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      |
|                                |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%  | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   |
|                                | Total                             | Resp          | 3       | 11      | 16       | 8          | 3     | 41                 | 0       | 2       | 4        | 11         | 41     |
|                                |                                   | %             | 7,3%    | 26,8%   | 39,0%    | 19,5%      | 7,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 4,9%    | 9,8%     | 26,8%      | 100,0% |
| Naturalidade                   | Nacional                          | Resp          | 2       | 8       | 6        | 2          | 2     | 20                 | 0       | 1       | 2        | 6          | 20     |
|                                |                                   | %             | 10,0%   | 40,0%   | 30,0%    | 10,0%      | 10,0% | 100,0%             | 0,0%    | 5,0%    | 10,0%    | 30,0%      | 100,0% |
|                                | Nacional participação estrangeira | Resp          | 0       | 0       | 2        | 0          | 0     | 2                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 2      |
|                                |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 50,0%      | 100,0% |
|                                | Nacional controle estrangeiro     | Resp          | 1       | 0       | 1        | 1          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 3      |
|                                |                                   | %             | 33,3%   | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 33,3%      | 100,0% |
|                                | Estrangeiro                       | Resp          | 0       | 2       | 3        | 5          | 1     | 11                 | 0       | 1       | 0        | 0          | 11     |
|                                |                                   | %             | 0,0%    | 18,2%   | 27,3%    | 45,5%      | 9,1%  | 100,0%             | 0,0%    | 9,1%    | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% |
|                                | Estadual                          | Resp          | 0       | 0       | 3        | 0          | 0     | 3                  | 0       | 0       | 1        | 1          | 3      |
|                                |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 100,0%   | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 33,3%    | 33,3%      | 100,0% |
| Tipo                           | Federal                           | Resp          | 0       | 1       | 1        | 0          | 0     | 2                  | 0       | 0       | 0        | 2          | 2      |
|                                |                                   | %             | 0,0%    | 50,0%   | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%     | 100,0% |
|                                | Total                             | Resp          | 3       | 11      | 16       | 8          | 3     | 41                 | 0       | 2       | 4        | 11         | 41     |
|                                |                                   | %             | 7,3%    | 26,8%   | 39,0%    | 19,5%      | 7,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 4,9%    | 9,8%     | 26,8%      | 100,0% |
|                                | Múltiplo                          | Resp          | 2       | 7       | 14       | 4          | 3     | 30                 | 0       | 1       | 3        | 10         | 30     |
|                                |                                   | %             | 6,7%    | 23,3%   | 46,7%    | 13,3%      | 10,0% | 100,0%             | 0,0%    | 3,3%    | 10,0%    | 33,3%      | 100,0% |
|                                | Comercial                         | Resp          | 1       | 0       | 1        | 0          | 0     | 2                  | 0       | 0       | 1        | 0          | 2      |
|                                |                                   | %             | 50,0%   | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%       | 100,0% |
|                                | Caixa                             | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0     | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      |
|                                |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%  | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   |
| Origem                         | Investimento                      | Resp          | 0       | 3       | 0        | 1          | 0     | 4                  | 0       | 0       | 0        | 1          | 4      |
|                                |                                   | %             | 0,0%    | 75,0%   | 0,0%     | 25,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 25,0%      | 100,0% |
|                                | Leasing                           | Resp          | 0       | 0       | 0        | 0          | 0     | 0                  | 0       | 0       | 0        | 0          | 0      |
|                                |                                   | %             | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%  | 0,0%               | 0,0%    | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%       | 0,0%   |
|                                | Financeira                        | Resp          | 0       | 1       | 1        | 3          | 0     | 5                  | 0       | 1       | 0        | 0          | 5      |
|                                |                                   | %             | 0,0%    | 20,0%   | 20,0%    | 60,0%      | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 20,0%   | 0,0%     | 0,0%       | 100,0% |
|                                | Total                             | Resp          | 3       | 11      | 16       | 8          | 3     | 41                 | 0       | 2       | 4        | 11         | 41     |
|                                |                                   | %             | 7,3%    | 26,8%   | 39,0%    | 19,5%      | 7,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 4,9%    | 9,8%     | 26,8%      | 100,0% |
|                                | Privado                           | Resp          | 3       | 9       | 11       | 8          | 3     | 34                 | 0       | 2       | 2        | 8          | 34     |
|                                |                                   | %             | 8,8%    | 26,5%   | 32,4%    | 23,5%      | 8,8%  | 100,0%             | 0,0%    | 5,9%    | 5,9%     | 23,5%      | 100,0% |
| Origem                         | Público                           | Resp          | 0       | 2       | 5        | 0          | 0     | 7                  | 0       | 0       | 2        | 3          | 7      |
|                                |                                   | %             | 0,0%    | 28,6%   | 71,4%    | 0,0%       | 0,0%  | 100,0%             | 0,0%    | 0,0%    | 28,6%    | 42,9%      | 100,0% |
|                                | Total                             | Resp          | 3       | 11      | 16       | 8          | 3     | 41                 | 0       | 2       | 4        | 11         | 41     |
|                                |                                   | %             | 7,3%    | 26,8%   | 39,0%    | 19,5%      | 7,3%  | 100,0%             | 0,0%    | 4,9%    | 9,8%     | 26,8%      | 100,0% |



**APÊNDICE E**

| Tabelas referentes às Práticas Gerais de Governança Corporativa e Governança de TI             | Pág. |
|--|------|
| TABELA 58: Práticas Gerais de Governança Corporativa e Governança de TI (Pequeno Porte).....   | 153  |
| TABELA 59: Práticas Gerais de Governança Corporativa e Governança de TI (Médio Porte).....     | 153  |
| TABELA 60: Práticas Gerais de Governança Corporativa e Governança de TI (Grande Porte).....    | 153  |
| TABELA 61: Práticas Gerais de Governança Corporativa e Governança de TI (Pequeno M.Porte)..... | 154  |



TABELA 58: Práticas Gerais de Governança Corporativa e Governança de TI (Pequeno Porte)

| Práticas                       | Inexistente |       | Inicial |       | Parcial |       | Avançada |       | Totalmente |       | Total |        |
|--------------------------------|-------------|-------|---------|-------|---------|-------|----------|-------|------------|-------|-------|--------|
|                                | Resp        | %     | Resp    | %     | Resp    | %     | Resp     | %     | Resp       | %     | Resp  | %      |
| BSC Cenário Atual              | 10          | 55,6% | 3       | 16,7% | 1       | 5,6%  | 3        | 16,7% | 1          | 5,6%  | 18    | 100,0% |
| BSC Previsão para 2010         | 4           | 22,2% | 0       | 0,0%  | 4       | 22,2% | 5        | 27,8% | 5          | 27,8% | 18    | 100,0% |
| Basiléia II Cenário Atual      | 3           | 16,7% | 0       | 0,0%  | 8       | 44,4% | 6        | 33,3% | 1          | 5,6%  | 18    | 100,0% |
| Basiléia II Previsão para 2010 | 2           | 11,1% | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 7        | 38,9% | 9          | 50,0% | 18    | 100,0% |
| CMM Cenário Atual              | 13          | 72,2% | 3       | 16,7% | 1       | 5,6%  | 1        | 5,6%  | 0          | 0,0%  | 18    | 100,0% |
| CMM Previsão para 2010         | 12          | 66,7% | 0       | 0,0%  | 2       | 11,1% | 3        | 16,7% | 1          | 5,6%  | 18    | 100,0% |
| CMMI Cenário Atual             | 14          | 77,8% | 1       | 5,6%  | 2       | 11,1% | 1        | 5,6%  | 0          | 0,0%  | 18    | 100,0% |
| CMMI Previsão para 2010        | 9           | 50,0% | 2       | 11,1% | 2       | 11,1% | 3        | 16,7% | 2          | 11,1% | 18    | 100,0% |
| COBIT Cenário Atual            | 9           | 50,0% | 7       | 38,9% | 1       | 5,6%  | 1        | 5,6%  | 0          | 0,0%  | 18    | 100,0% |
| COBIT Previsão para 2010       | 4           | 22,2% | 1       | 5,6%  | 3       | 16,7% | 8        | 44,4% | 2          | 11,1% | 18    | 100,0% |
| COSO Cenário Atual             | 14          | 77,8% | 1       | 5,6%  | 3       | 16,7% | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 18    | 100,0% |
| COSO Previsão para 2010        | 7           | 38,9% | 1       | 5,6%  | 4       | 22,2% | 6        | 33,3% | 0          | 0,0%  | 18    | 100,0% |
| ISO17799 Cenário Atual         | 8           | 44,4% | 5       | 27,8% | 3       | 16,7% | 1        | 5,6%  | 1          | 5,6%  | 18    | 100,0% |
| ISO17799 Previsão para 2010    | 4           | 22,2% | 0       | 0,0%  | 4       | 22,2% | 5        | 27,8% | 5          | 27,8% | 18    | 100,0% |
| ISO27001 Cenário Atual         | 11          | 61,1% | 4       | 22,2% | 3       | 16,7% | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 18    | 100,0% |
| ISO27001 Previsão para 2010    | 6           | 33,3% | 0       | 0,0%  | 6       | 33,3% | 4        | 22,2% | 2          | 11,1% | 18    | 100,0% |
| ITIL Cenário Atual             | 9           | 50,0% | 6       | 33,3% | 2       | 11,1% | 1        | 5,6%  | 0          | 0,0%  | 18    | 100,0% |
| ITIL Previsão para 2010        | 4           | 22,2% | 1       | 5,6%  | 4       | 22,2% | 5        | 27,8% | 4          | 22,2% | 18    | 100,0% |
| PMBOK Cenário Atual            | 12          | 66,7% | 4       | 22,2% | 0       | 0,0%  | 1        | 5,6%  | 1          | 5,6%  | 18    | 100,0% |
| PMBOK Previsão para 2010       | 5           | 27,8% | 2       | 11,1% | 6       | 33,3% | 2        | 11,1% | 3          | 16,7% | 18    | 100,0% |
| SOX Cenário Atual              | 6           | 33,3% | 7       | 38,9% | 2       | 11,1% | 2        | 11,1% | 1          | 5,6%  | 18    | 100,0% |
| SOX Previsão para 2010         | 5           | 27,8% | 1       | 5,6%  | 2       | 11,1% | 5        | 27,8% | 5          | 27,8% | 18    | 100,0% |

TABELA 59: Práticas Gerais de Governança Corporativa e Governança de TI (Médio Porte)

| Práticas                       | Inexistente |       | Inicial |       | Parcial |       | Avançada |       | Totalmente |       | Total |        |
|--------------------------------|-------------|-------|---------|-------|---------|-------|----------|-------|------------|-------|-------|--------|
|                                | Resp        | %     | Resp    | %     | Resp    | %     | Resp     | %     | Resp       | %     | Resp  | %      |
| BSC Cenário Atual              | 12          | 60,0% | 4       | 20,0% | 2       | 10,0% | 0        | 0,0%  | 2          | 10,0% | 20    | 100,0% |
| BSC Previsão para 2010         | 7           | 35,0% | 0       | 0,0%  | 6       | 30,0% | 5        | 25,0% | 2          | 10,0% | 20    | 100,0% |
| Basiléia II Cenário Atual      | 3           | 15,0% | 5       | 25,0% | 9       | 45,0% | 3        | 15,0% | 0          | 0,0%  | 20    | 100,0% |
| Basiléia II Previsão para 2010 | 1           | 5,0%  | 0       | 0,0%  | 2       | 10,0% | 7        | 35,0% | 10         | 50,0% | 20    | 100,0% |
| CMM Cenário Atual              | 14          | 70,0% | 4       | 20,0% | 2       | 10,0% | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 20    | 100,0% |
| CMM Previsão para 2010         | 10          | 50,0% | 1       | 5,0%  | 6       | 30,0% | 2        | 10,0% | 1          | 5,0%  | 20    | 100,0% |
| CMMI Cenário Atual             | 15          | 75,0% | 4       | 20,0% | 1       | 5,0%  | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 20    | 100,0% |
| CMMI Previsão para 2010        | 9           | 45,0% | 2       | 10,0% | 7       | 35,0% | 2        | 10,0% | 0          | 0,0%  | 20    | 100,0% |
| COBIT Cenário Atual            | 4           | 20,0% | 5       | 25,0% | 8       | 40,0% | 3        | 15,0% | 0          | 0,0%  | 20    | 100,0% |
| COBIT Previsão para 2010       | 1           | 5,0%  | 2       | 10,0% | 2       | 10,0% | 9        | 45,0% | 6          | 30,0% | 20    | 100,0% |
| COSO Cenário Atual             | 6           | 30,0% | 4       | 20,0% | 9       | 45,0% | 1        | 5,0%  | 0          | 0,0%  | 20    | 100,0% |
| COSO Previsão para 2010        | 3           | 15,0% | 2       | 10,0% | 2       | 10,0% | 8        | 40,0% | 5          | 25,0% | 20    | 100,0% |
| ISO17799 Cenário Atual         | 7           | 35,0% | 2       | 10,0% | 7       | 35,0% | 3        | 15,0% | 1          | 5,0%  | 20    | 100,0% |
| ISO17799 Previsão para 2010    | 4           | 20,0% | 1       | 5,0%  | 2       | 10,0% | 9        | 45,0% | 4          | 20,0% | 20    | 100,0% |
| ISO27001 Cenário Atual         | 9           | 45,0% | 4       | 20,0% | 5       | 25,0% | 1        | 5,0%  | 1          | 5,0%  | 20    | 100,0% |
| ISO27001 Previsão para 2010    | 3           | 15,0% | 1       | 5,0%  | 5       | 25,0% | 7        | 35,0% | 4          | 20,0% | 20    | 100,0% |
| ITIL Cenário Atual             | 7           | 35,0% | 7       | 35,0% | 5       | 25,0% | 1        | 5,0%  | 0          | 0,0%  | 20    | 100,0% |
| ITIL Previsão para 2010        | 5           | 25,0% | 0       | 0,0%  | 5       | 25,0% | 8        | 40,0% | 2          | 10,0% | 20    | 100,0% |
| PMBOK Cenário Atual            | 9           | 45,0% | 7       | 35,0% | 3       | 15,0% | 0        | 0,0%  | 1          | 5,0%  | 20    | 100,0% |
| PMBOK Previsão para 2010       | 5           | 25,0% | 0       | 0,0%  | 7       | 35,0% | 5        | 25,0% | 3          | 15,0% | 20    | 100,0% |
| SOX Cenário Atual              | 12          | 60,0% | 4       | 20,0% | 3       | 15,0% | 1        | 5,0%  | 0          | 0,0%  | 20    | 100,0% |
| SOX Previsão para 2010         | 8           | 40,0% | 0       | 0,0%  | 3       | 15,0% | 5        | 25,0% | 4          | 20,0% | 20    | 100,0% |

TABELA 60: Práticas Gerais de Governança Corporativa e Governança de TI (Grande Porte)

| Práticas                       | Inexistente |       | Inicial |       | Parcial |       | Avançada |       | Totalmente |       | Total |        |
|--------------------------------|-------------|-------|---------|-------|---------|-------|----------|-------|------------|-------|-------|--------|
|                                | Resp        | %     | Resp    | %     | Resp    | %     | Resp     | %     | Resp       | %     | Resp  | %      |
| BSC Cenário Atual              | 1           | 5,9%  | 2       | 11,8% | 9       | 52,9% | 3        | 17,6% | 2          | 11,8% | 17    | 100,0% |
| BSC Previsão para 2010         | 1           | 5,9%  | 1       | 5,9%  | 2       | 11,8% | 4        | 23,5% | 9          | 52,9% | 17    | 100,0% |
| Basiléia II Cenário Atual      | 0           | 0,0%  | 3       | 17,6% | 3       | 17,6% | 7        | 41,2% | 4          | 23,5% | 17    | 100,0% |
| Basiléia II Previsão para 2010 | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 5        | 29,4% | 12         | 70,6% | 17    | 100,0% |
| CMM Cenário Atual              | 6           | 35,3% | 2       | 11,8% | 5       | 29,4% | 2        | 11,8% | 2          | 11,8% | 17    | 100,0% |
| CMM Previsão para 2010         | 6           | 35,3% | 0       | 0,0%  | 4       | 23,5% | 3        | 17,6% | 4          | 23,5% | 17    | 100,0% |
| CMMI Cenário Atual             | 2           | 11,8% | 4       | 23,5% | 7       | 41,2% | 2        | 11,8% | 2          | 11,8% | 17    | 100,0% |
| CMMI Previsão para 2010        | 2           | 11,8% | 0       | 0,0%  | 5       | 29,4% | 4        | 23,5% | 6          | 35,3% | 17    | 100,0% |
| COBIT Cenário Atual            | 1           | 5,9%  | 3       | 17,6% | 8       | 47,1% | 4        | 23,5% | 1          | 5,9%  | 17    | 100,0% |
| COBIT Previsão para 2010       | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1       | 5,9%  | 8        | 47,1% | 8          | 47,1% | 17    | 100,0% |
| COSO Cenário Atual             | 4           | 23,5% | 2       | 11,8% | 4       | 23,5% | 6        | 35,3% | 1          | 5,9%  | 17    | 100,0% |
| COSO Previsão para 2010        | 3           | 17,6% | 0       | 0,0%  | 2       | 11,8% | 5        | 29,4% | 7          | 41,2% | 17    | 100,0% |
| ISO17799 Cenário Atual         | 1           | 5,9%  | 2       | 11,8% | 5       | 29,4% | 6        | 35,3% | 3          | 17,6% | 17    | 100,0% |
| ISO17799 Previsão para 2010    | 1           | 5,9%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 7        | 41,2% | 9          | 52,9% | 17    | 100,0% |
| ISO27001 Cenário Atual         | 1           | 5,9%  | 2       | 11,8% | 6       | 35,3% | 7        | 41,2% | 1          | 5,9%  | 17    | 100,0% |
| ISO27001 Previsão para 2010    | 1           | 5,9%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 8        | 47,1% | 8          | 47,1% | 17    | 100,0% |
| ITIL Cenário Atual             | 1           | 5,9%  | 7       | 41,2% | 3       | 17,6% | 6        | 35,3% | 0          | 0,0%  | 17    | 100,0% |
| ITIL Previsão para 2010        | 1           | 5,9%  | 0       | 0,0%  | 4       | 23,5% | 6        | 35,3% | 6          | 35,3% | 17    | 100,0% |
| PMBOK Cenário Atual            | 1           | 5,9%  | 3       | 17,6% | 9       | 52,9% | 3        | 17,6% | 1          | 5,9%  | 17    | 100,0% |
| PMBOK Previsão para 2010       | 1           | 5,9%  | 0       | 0,0%  | 2       | 11,8% | 6        | 35,3% | 8          | 47,1% | 17    | 100,0% |
| SOX Cenário Atual              | 2           | 11,8% | 3       | 17,6% | 3       | 17,6% | 2        | 11,8% | 7          | 41,2% | 17    | 100,0% |
| SOX Previsão para 2010         | 2           | 11,8% | 0       | 0,0%  | 2       | 11,8% | 3        | 17,6% | 10         | 58,8% | 17    | 100,0% |



TABELA 61: Práticas Gerais de Governança Corporativa e Governança de TI (Pequeno M.Porto)

| Práticas                       | Inexistente |        | Inicial |       | Parcial |       | Avançada |       | Totalmente |       | Total |        |
|--------------------------------|-------------|--------|---------|-------|---------|-------|----------|-------|------------|-------|-------|--------|
|                                | Resp        | %      | Resp    | %     | Resp    | %     | Resp     | %     | Resp       | %     | Resp  | %      |
| BSC Cenário Atual              | 0           | 0,0%   | 1       | 33,3% | 2       | 66,7% | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| BSC Previsão para 2010         | 0           | 0,0%   | 0       | 0,0%  | 1       | 33,3% | 2        | 66,7% | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| Basiléia II Cenário Atual      | 0           | 0,0%   | 1       | 33,3% | 0       | 0,0%  | 1        | 33,3% | 1          | 33,3% | 3     | 100,0% |
| Basiléia II Previsão para 2010 | 0           | 0,0%   | 0       | 0,0%  | 1       | 33,3% | 0        | 0,0%  | 2          | 66,7% | 3     | 100,0% |
| CMM Cenário Atual              | 3           | 100,0% | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| CMM Previsão para 2010         | 1           | 33,3%  | 0       | 0,0%  | 2       | 66,7% | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| CMMI Cenário Atual             | 3           | 100,0% | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| CMMI Previsão para 2010        | 1           | 33,3%  | 0       | 0,0%  | 2       | 66,7% | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| COBIT Cenário Atual            | 3           | 100,0% | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| COBIT Previsão para 2010       | 0           | 0,0%   | 1       | 33,3% | 2       | 66,7% | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| COSO Cenário Atual             | 2           | 66,7%  | 1       | 33,3% | 0       | 0,0%  | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| COSO Previsão para 2010        | 0           | 0,0%   | 1       | 33,3% | 1       | 33,3% | 1        | 33,3% | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| ISO17799 Cenário Atual         | 1           | 33,3%  | 1       | 33,3% | 0       | 0,0%  | 1        | 33,3% | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| ISO17799 Previsão para 2010    | 1           | 33,3%  | 0       | 0,0%  | 1       | 33,3% | 1        | 33,3% | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| ISO27001 Cenário Atual         | 1           | 33,3%  | 1       | 33,3% | 1       | 33,3% | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| ISO27001 Previsão para 2010    | 1           | 33,3%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 2        | 66,7% | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| ITIL Cenário Atual             | 1           | 33,3%  | 1       | 33,3% | 1       | 33,3% | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| ITIL Previsão para 2010        | 0           | 0,0%   | 1       | 33,3% | 0       | 0,0%  | 2        | 66,7% | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| PMBOK Cenário Atual            | 2           | 66,7%  | 0       | 0,0%  | 1       | 33,3% | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| PMBOK Previsão para 2010       | 0           | 0,0%   | 1       | 33,3% | 1       | 33,3% | 1        | 33,3% | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| SOX Cenário Atual              | 2           | 66,7%  | 1       | 33,3% | 0       | 0,0%  | 0        | 0,0%  | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |
| SOX Previsão para 2010         | 1           | 33,3%  | 1       | 33,3% | 0       | 0,0%  | 1        | 33,3% | 0          | 0,0%  | 3     | 100,0% |



**APÊNDICE F**

| Tabelas referentes aos Processos do COBIT          | Pág. |
|--|------|
| TABELA 62: Processos do COBIT (Geral).....         | 156  |
| TABELA 63: Processos do COBIT (Pequeno Porte)..... | 157  |
| TABELA 64: Processos do COBIT (Médio Porte).....   | 158  |
| TABELA 65: Processos do COBIT (Grande Porte).....  | 159  |



TABELA 62: Processos do COBIT (Geral)

|                        |                         | Inexistente |      | Inicial |       | Parcial |       | Avançada |       | Totalmente |       | Total |        |
|------------------------|-------------------------|-------------|------|---------|-------|---------|-------|----------|-------|------------|-------|-------|--------|
|                        |                         | Resp        | %    | Resp    | %     | Resp    | %     | Resp     | %     | Resp       | %     | Resp  | %      |
| Planejar e Organizar   | PO1 Cenário Atual       | 1           | 2,4% | 9       | 22,0% | 19      | 46,3% | 7        | 17,1% | 5          | 12,2% | 41    | 100,0% |
|                        | PO1 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 4       | 9,8%  | 12       | 29,3% | 24         | 58,5% | 41    | 100,0% |
|                        | PO2 Cenário Atual       | 1           | 2,4% | 8       | 19,5% | 17      | 41,5% | 13       | 31,7% | 2          | 4,9%  | 41    | 100,0% |
|                        | PO2 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 4       | 9,8%  | 15       | 36,6% | 22         | 53,7% | 41    | 100,0% |
|                        | PO3 Cenário Atual       | 1           | 2,4% | 8       | 19,5% | 17      | 41,5% | 10       | 24,4% | 5          | 12,2% | 41    | 100,0% |
|                        | PO3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 5       | 12,2% | 13       | 31,7% | 23         | 56,1% | 41    | 100,0% |
|                        | PO4 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 8       | 19,5% | 22      | 53,7% | 7        | 17,1% | 4          | 9,8%  | 41    | 100,0% |
|                        | PO4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 2       | 4,9%  | 16       | 39,0% | 23         | 56,1% | 41    | 100,0% |
|                        | PO5 Cenário Atual       | 1           | 2,4% | 8       | 19,5% | 15      | 36,6% | 11       | 26,8% | 6          | 14,6% | 41    | 100,0% |
|                        | PO5 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 3       | 7,3%  | 15       | 36,6% | 23         | 56,1% | 41    | 100,0% |
|                        | PO6 Cenário Atual       | 2           | 4,9% | 6       | 14,6% | 17      | 41,5% | 11       | 26,8% | 5          | 12,2% | 41    | 100,0% |
|                        | PO6 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 3       | 7,3%  | 11       | 26,8% | 27         | 65,9% | 41    | 100,0% |
|                        | PO7 Cenário Atual       | 1           | 2,4% | 9       | 22,0% | 18      | 43,9% | 8        | 19,5% | 5          | 12,2% | 41    | 100,0% |
|                        | PO7 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 3       | 7,3%  | 15       | 36,6% | 22         | 53,7% | 41    | 100,0% |
|                        | PO8 Cenário Atual       | 3           | 7,3% | 12      | 29,3% | 16      | 39,0% | 7        | 17,1% | 3          | 7,3%  | 41    | 100,0% |
|                        | PO8 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 6       | 14,6% | 17       | 41,5% | 18         | 43,9% | 41    | 100,0% |
|                        | PO9 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 11      | 26,8% | 17      | 41,5% | 12       | 29,3% | 1          | 2,4%  | 41    | 100,0% |
|                        | PO9 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 3       | 7,3%  | 18       | 43,9% | 19         | 46,3% | 41    | 100,0% |
|                        | PO10 Cenário Atual      | 0           | 0,0% | 10      | 24,4% | 16      | 39,0% | 13       | 31,7% | 2          | 4,9%  | 41    | 100,0% |
|                        | PO10 Previsão para 2010 | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 3       | 7,3%  | 12       | 29,3% | 25         | 61,0% | 41    | 100,0% |
| Adquirir e Implementar | AI1 Cenário Atual       | 1           | 2,4% | 6       | 14,6% | 14      | 34,1% | 18       | 43,9% | 2          | 4,9%  | 41    | 100,0% |
|                        | AI1 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 2       | 4,9%  | 16       | 39,0% | 22         | 53,7% | 41    | 100,0% |
|                        | AI2 Cenário Atual       | 2           | 4,9% | 4       | 9,8%  | 14      | 34,1% | 18       | 43,9% | 3          | 7,3%  | 41    | 100,0% |
|                        | AI2 Previsão para 2010  | 1           | 2,4% | 0       | 0,0%  | 3       | 7,3%  | 14       | 34,1% | 23         | 56,1% | 41    | 100,0% |
|                        | AI3 Cenário Atual       | 1           | 2,4% | 3       | 7,3%  | 15      | 36,6% | 18       | 43,9% | 4          | 9,8%  | 41    | 100,0% |
|                        | AI3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 3       | 7,3%  | 13       | 31,7% | 25         | 61,0% | 41    | 100,0% |
|                        | AI4 Cenário Atual       | 2           | 4,9% | 7       | 17,1% | 10      | 24,4% | 15       | 36,6% | 7          | 17,1% | 41    | 100,0% |
|                        | AI4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 3       | 7,3%  | 13       | 31,7% | 25         | 61,0% | 41    | 100,0% |
|                        | AI5 Cenário Atual       | 1           | 2,4% | 7       | 17,1% | 16      | 39,0% | 12       | 29,3% | 5          | 12,2% | 41    | 100,0% |
|                        | AI5 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 3       | 7,3%  | 14       | 34,1% | 23         | 56,1% | 41    | 100,0% |
|                        | AI6 Cenário Atual       | 2           | 4,9% | 9       | 22,0% | 16      | 39,0% | 9        | 22,0% | 5          | 12,2% | 41    | 100,0% |
|                        | AI6 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 3       | 7,3%  | 12       | 29,3% | 25         | 61,0% | 41    | 100,0% |
|                        | AI7 Cenário Atual       | 1           | 2,4% | 9       | 22,0% | 14      | 34,1% | 11       | 26,8% | 6          | 14,6% | 41    | 100,0% |
|                        | AI7 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 2       | 4,9%  | 11       | 26,8% | 27         | 65,9% | 41    | 100,0% |
| Entregar e Suportar    | DS1 Cenário Atual       | 4           | 9,8% | 13      | 31,7% | 14      | 34,1% | 8        | 19,5% | 2          | 4,9%  | 41    | 100,0% |
|                        | DS1 Previsão para 2010  | 1           | 2,4% | 0       | 0,0%  | 6       | 14,6% | 14       | 34,1% | 20         | 48,8% | 41    | 100,0% |
|                        | DS2 Cenário Atual       | 1           | 2,4% | 11      | 26,8% | 18      | 43,9% | 10       | 24,4% | 1          | 2,4%  | 41    | 100,0% |
|                        | DS2 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 3       | 7,3%  | 16       | 39,0% | 21         | 51,2% | 41    | 100,0% |
|                        | DS3 Cenário Atual       | 2           | 4,9% | 8       | 19,5% | 18      | 43,9% | 11       | 26,8% | 2          | 4,9%  | 41    | 100,0% |
|                        | DS3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 2       | 4,9%  | 15       | 36,6% | 23         | 56,1% | 41    | 100,0% |
|                        | DS4 Cenário Atual       | 1           | 2,4% | 6       | 14,6% | 15      | 36,6% | 12       | 29,3% | 7          | 17,1% | 41    | 100,0% |
|                        | DS4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 3       | 7,3%  | 7        | 17,1% | 30         | 73,2% | 41    | 100,0% |
|                        | DS5 Cenário Atual       | 3           | 7,3% | 3       | 7,3%  | 16      | 39,0% | 14       | 34,1% | 5          | 12,2% | 41    | 100,0% |
|                        | DS5 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 3       | 7,3%  | 13       | 31,7% | 25         | 61,0% | 41    | 100,0% |
|                        | DS6 Cenário Atual       | 3           | 7,3% | 9       | 22,0% | 17      | 41,5% | 8        | 19,5% | 4          | 9,8%  | 41    | 100,0% |
|                        | DS6 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 6       | 14,6% | 14       | 34,1% | 20         | 48,8% | 41    | 100,0% |
|                        | DS7 Cenário Atual       | 3           | 7,3% | 10      | 24,4% | 20      | 48,8% | 7        | 17,1% | 1          | 2,4%  | 41    | 100,0% |
|                        | DS7 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 7       | 17,1% | 11       | 26,8% | 22         | 53,7% | 41    | 100,0% |
|                        | DS8 Cenário Atual       | 2           | 4,9% | 7       | 17,1% | 19      | 46,3% | 11       | 26,8% | 2          | 4,9%  | 41    | 100,0% |
|                        | DS8 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 3       | 7,3%  | 14       | 34,1% | 24         | 58,5% | 41    | 100,0% |
|                        | DS9 Cenário Atual       | 3           | 7,3% | 10      | 24,4% | 14      | 34,1% | 11       | 26,8% | 3          | 7,3%  | 41    | 100,0% |
|                        | DS9 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 5       | 12,2% | 11       | 26,8% | 24         | 58,5% | 41    | 100,0% |
|                        | DS10 Cenário Atual      | 2           | 4,9% | 9       | 22,0% | 15      | 36,6% | 11       | 26,8% | 4          | 9,8%  | 41    | 100,0% |
|                        | DS10 Previsão para 2010 | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 4       | 9,8%  | 13       | 31,7% | 24         | 58,5% | 41    | 100,0% |
| Monitorar e Avaliar    | DS11 Cenário Atual      | 1           | 2,4% | 8       | 19,5% | 19      | 46,3% | 11       | 26,8% | 2          | 4,9%  | 41    | 100,0% |
|                        | DS11 Previsão para 2010 | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 3       | 7,3%  | 14       | 34,1% | 23         | 56,1% | 41    | 100,0% |
|                        | DS12 Cenário Atual      | 1           | 2,4% | 5       | 12,2% | 18      | 43,9% | 11       | 26,8% | 6          | 14,6% | 41    | 100,0% |
|                        | DS12 Previsão para 2010 | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 3       | 7,3%  | 11       | 26,8% | 26         | 63,4% | 41    | 100,0% |
|                        | DS13 Cenário Atual      | 1           | 2,4% | 7       | 17,1% | 16      | 39,0% | 13       | 31,7% | 4          | 9,8%  | 41    | 100,0% |
|                        | DS13 Previsão para 2010 | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 3       | 7,3%  | 14       | 34,1% | 23         | 56,1% | 41    | 100,0% |
|                        | ME1 Cenário Atual       | 2           | 4,9% | 9       | 22,0% | 18      | 43,9% | 9        | 22,0% | 3          | 7,3%  | 41    | 100,0% |
|                        | ME1 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 3       | 7,3%  | 2       | 4,9%  | 11       | 26,8% | 25         | 61,0% | 41    | 100,0% |
|                        | ME2 Cenário Atual       | 1           | 2,4% | 9       | 22,0% | 21      | 51,2% | 8        | 19,5% | 2          | 4,9%  | 41    | 100,0% |
|                        | ME2 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 3       | 7,3%  | 11       | 26,8% | 26         | 63,4% | 41    | 100,0% |
|                        | ME3 Cenário Atual       | 1           | 2,4% | 7       | 17,1% | 16      | 39,0% | 13       | 31,7% | 4          | 9,8%  | 41    | 100,0% |
|                        | ME3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 2,4%  | 2       | 4,9%  | 10       | 24,4% | 28         | 68,3% | 41    | 100,0% |
|                        | ME4 Cenário Atual       | 3           | 7,3% | 11      | 26,8% | 16      | 39,0% | 8        | 19,5% | 3          | 7,3%  | 41    | 100,0% |
|                        | ME4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 2       | 4,9%  | 4       | 9,8%  | 11       | 26,8% | 24         | 58,5% | 41    | 100,0% |



TABELA 63: Processos do COBIT (Pequeno Porte)

|                        |                         | Inexistente |       | Inicial |       | Parcial |       | Avançada |       | Totalmente |       | Total |        |
|------------------------|-------------------------|-------------|-------|---------|-------|---------|-------|----------|-------|------------|-------|-------|--------|
|                        |                         | Resp        | %     | Resp    | %     | Resp    | %     | Resp     | %     | Resp       | %     | Resp  | %      |
| Planejar e Organizar   | PO1 Cenário Atual       | 1           | 11,1% | 2       | 22,2% | 4       | 44,4% | 1        | 11,1% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | PO1 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1       | 11,1% | 3        | 33,3% | 5          | 55,6% | 9     | 100,0% |
|                        | PO2 Cenário Atual       | 1           | 11,1% | 2       | 22,2% | 4       | 44,4% | 2        | 22,2% | 0          | 0,0%  | 9     | 100,0% |
|                        | PO2 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1       | 11,1% | 4        | 44,4% | 4          | 44,4% | 9     | 100,0% |
|                        | PO3 Cenário Atual       | 1           | 11,1% | 2       | 22,2% | 3       | 33,3% | 2        | 22,2% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | PO3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 2       | 22,2% | 3        | 33,3% | 4          | 44,4% | 9     | 100,0% |
|                        | PO4 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 2       | 22,2% | 5       | 55,6% | 2        | 22,2% | 0          | 0,0%  | 9     | 100,0% |
|                        | PO4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3        | 33,3% | 6          | 66,7% | 9     | 100,0% |
|                        | PO5 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 2       | 22,2% | 2       | 22,2% | 4        | 44,4% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | PO5 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 4        | 44,4% | 5          | 55,6% | 9     | 100,0% |
| Adquirir e Implementar | PO6 Cenário Atual       | 1           | 11,1% | 2       | 22,2% | 1       | 11,1% | 4        | 44,4% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | PO6 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1       | 11,1% | 1        | 11,1% | 7          | 77,8% | 9     | 100,0% |
|                        | PO7 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 4       | 44,4% | 2       | 22,2% | 2        | 22,2% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | PO7 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 4        | 44,4% | 5          | 55,6% | 9     | 100,0% |
|                        | PO8 Cenário Atual       | 1           | 11,1% | 3       | 33,3% | 3       | 33,3% | 1        | 11,1% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | PO8 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 4        | 44,4% | 5          | 55,6% | 9     | 100,0% |
|                        | PO9 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 2       | 22,2% | 4       | 44,4% | 3        | 33,3% | 0          | 0,0%  | 9     | 100,0% |
|                        | PO9 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3        | 33,3% | 6          | 66,7% | 9     | 100,0% |
|                        | PO10 Cenário Atual      | 0           | 0,0%  | 3       | 33,3% | 2       | 22,2% | 4        | 44,4% | 0          | 0,0%  | 9     | 100,0% |
|                        | PO10 Previsão para 2010 | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3        | 33,3% | 6          | 66,7% | 9     | 100,0% |
|                        | AI1 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 2       | 22,2% | 2       | 22,2% | 4        | 44,4% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | AI1 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1       | 11,1% | 3        | 33,3% | 5          | 55,6% | 9     | 100,0% |
|                        | AI2 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 2       | 22,2% | 2       | 22,2% | 4        | 44,4% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | AI2 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 2       | 22,2% | 2        | 22,2% | 5          | 55,6% | 9     | 100,0% |
|                        | AI3 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 1       | 11,1% | 3       | 33,3% | 4        | 44,4% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | AI3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3        | 33,3% | 6          | 66,7% | 9     | 100,0% |
|                        | AI4 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 3       | 33,3% | 0       | 0,0%  | 4        | 44,4% | 2          | 22,2% | 9     | 100,0% |
|                        | AI4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3        | 33,3% | 6          | 66,7% | 9     | 100,0% |
|                        | AI5 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 2       | 22,2% | 4       | 44,4% | 1        | 11,1% | 2          | 22,2% | 9     | 100,0% |
|                        | AI5 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 4        | 44,4% | 5          | 55,6% | 9     | 100,0% |
|                        | AI6 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 3       | 33,3% | 2       | 22,2% | 3        | 33,3% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | AI6 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 4        | 44,4% | 5          | 55,6% | 9     | 100,0% |
|                        | AI7 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 2       | 22,2% | 4       | 44,4% | 1        | 11,1% | 2          | 22,2% | 9     | 100,0% |
|                        | AI7 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 4        | 44,4% | 5          | 55,6% | 9     | 100,0% |
|                        | DS1 Cenário Atual       | 1           | 11,1% | 3       | 33,3% | 3       | 33,3% | 2        | 22,2% | 0          | 0,0%  | 9     | 100,0% |
|                        | DS1 Previsão para 2010  | 1           | 11,1% | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 4        | 44,4% | 4          | 44,4% | 9     | 100,0% |
|                        | DS2 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 3       | 33,3% | 2       | 22,2% | 3        | 33,3% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | DS2 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 5        | 55,6% | 4          | 44,4% | 9     | 100,0% |
|                        | DS3 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 2       | 22,2% | 5       | 55,6% | 2        | 22,2% | 0          | 0,0%  | 9     | 100,0% |
|                        | DS3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 4        | 44,4% | 5          | 55,6% | 9     | 100,0% |
|                        | DS4 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 6       | 66,7% | 1        | 11,1% | 2          | 22,2% | 9     | 100,0% |
|                        | DS4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1        | 11,1% | 8          | 88,9% | 9     | 100,0% |
|                        | DS5 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 1       | 11,1% | 4       | 44,4% | 3        | 33,3% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | DS5 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3        | 33,3% | 6          | 66,7% | 9     | 100,0% |
|                        | DS6 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 2       | 22,2% | 4       | 44,4% | 2        | 22,2% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | DS6 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 5        | 55,6% | 4          | 44,4% | 9     | 100,0% |
|                        | DS7 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 4       | 44,4% | 4       | 44,4% | 1        | 11,1% | 0          | 0,0%  | 9     | 100,0% |
|                        | DS7 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1       | 11,1% | 3        | 33,3% | 5          | 55,6% | 9     | 100,0% |
|                        | DS8 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 2       | 22,2% | 6       | 66,7% | 1        | 11,1% | 0          | 0,0%  | 9     | 100,0% |
|                        | DS8 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 2        | 22,2% | 7          | 77,8% | 9     | 100,0% |
|                        | DS9 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 3       | 33,3% | 3       | 33,3% | 2        | 22,2% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | DS9 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 2        | 22,2% | 7          | 77,8% | 9     | 100,0% |
|                        | DS10 Cenário Atual      | 0           | 0,0%  | 2       | 22,2% | 4       | 44,4% | 2        | 22,2% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | DS10 Previsão para 2010 | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3        | 33,3% | 6          | 66,7% | 9     | 100,0% |
|                        | DS11 Cenário Atual      | 0           | 0,0%  | 2       | 22,2% | 5       | 55,6% | 1        | 11,1% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | DS11 Previsão para 2010 | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3        | 33,3% | 6          | 66,7% | 9     | 100,0% |
|                        | DS12 Cenário Atual      | 0           | 0,0%  | 1       | 11,1% | 3       | 33,3% | 4        | 44,4% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | DS12 Previsão para 2010 | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3        | 33,3% | 6          | 66,7% | 9     | 100,0% |
|                        | DS13 Cenário Atual      | 0           | 0,0%  | 3       | 33,3% | 3       | 33,3% | 2        | 22,2% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | DS13 Previsão para 2010 | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1       | 11,1% | 3        | 33,3% | 5          | 55,6% | 9     | 100,0% |
| Monitorar e Avaliar    | ME1 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 2       | 22,2% | 4       | 44,4% | 2        | 22,2% | 1          | 11,1% | 9     | 100,0% |
|                        | ME1 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 4        | 44,4% | 5          | 55,6% | 9     | 100,0% |
|                        | ME2 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 1       | 11,1% | 7       | 77,8% | 1        | 11,1% | 0          | 0,0%  | 9     | 100,0% |
|                        | ME2 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 2        | 22,2% | 7          | 77,8% | 9     | 100,0% |
|                        | ME3 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 1       | 11,1% | 6       | 66,7% | 2        | 22,2% | 0          | 0,0%  | 9     | 100,0% |
|                        | ME3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3        | 33,3% | 6          | 66,7% | 9     | 100,0% |
|                        | ME4 Cenário Atual       | 1           | 11,1% | 3       | 33,3% | 4       | 44,4% | 1        | 11,1% | 0          | 0,0%  | 9     | 100,0% |
|                        | ME4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1       | 11,1% | 2        | 22,2% | 6          | 66,7% | 9     | 100,0% |



TABELA 64: Processos do COBIT (Médio Porte)

|                        |                         | Inexistente |       | Inicial |       | Parcial |       | Avançada |       | Totalmente |       | Total |        |
|------------------------|-------------------------|-------------|-------|---------|-------|---------|-------|----------|-------|------------|-------|-------|--------|
|                        |                         | Resp        | %     | Resp    | %     | Resp    | %     | Resp     | %     | Resp       | %     | Resp  | %      |
| Planejar e Organizar   | PO1 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 4       | 25,0% | 6       | 37,5% | 4        | 25,0% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                        | PO1 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 0       | 0,0%  | 6        | 37,5% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                        | PO2 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 4       | 25,0% | 5       | 31,3% | 6        | 37,5% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | PO2 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 6        | 37,5% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                        | PO3 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 5       | 31,3% | 5       | 31,3% | 3        | 18,8% | 3          | 18,8% | 16    | 100,0% |
|                        | PO3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 4        | 25,0% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |
|                        | PO4 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 4       | 25,0% | 7       | 43,8% | 4        | 25,0% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | PO4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 5        | 31,3% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |
|                        | PO5 Cenário Atual       | 1           | 6,3%  | 4       | 25,0% | 5       | 31,3% | 4        | 25,0% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                        | PO5 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 5        | 31,3% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
| Adquirir e Implementar | PO6 Cenário Atual       | 1           | 6,3%  | 2       | 12,5% | 9       | 56,3% | 3        | 18,8% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | PO6 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 6        | 37,5% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                        | PO7 Cenário Atual       | 1           | 6,3%  | 3       | 18,8% | 7       | 43,8% | 4        | 25,0% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | PO7 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 6        | 37,5% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |
|                        | PO8 Cenário Atual       | 2           | 12,5% | 3       | 18,8% | 7       | 43,8% | 3        | 18,8% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | PO8 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3       | 18,8% | 6        | 37,5% | 7          | 43,8% | 16    | 100,0% |
|                        | PO9 Cenário Atual       | 0           | 0,0%  | 3       | 18,8% | 7       | 43,8% | 5        | 31,3% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | PO9 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 1       | 6,3%  | 5        | 31,3% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                        | PO10 Cenário Atual      | 0           | 0,0%  | 6       | 37,5% | 4       | 25,0% | 5        | 31,3% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | PO10 Previsão para 2010 | 0           | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 1       | 6,3%  | 5        | 31,3% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
| Entregar e Suportar    | AI1 Cenário Atual       | 1           | 6,3%  | 3       | 18,8% | 4       | 25,0% | 7        | 43,8% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | AI1 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 0       | 0,0%  | 6        | 37,5% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                        | AI2 Cenário Atual       | 2           | 12,5% | 1       | 6,3%  | 5       | 31,3% | 7        | 43,8% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | AI2 Previsão para 2010  | 1           | 6,3%  | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 4        | 25,0% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |
|                        | AI3 Cenário Atual       | 1           | 6,3%  | 1       | 6,3%  | 5       | 31,3% | 8        | 50,0% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | AI3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 4        | 25,0% | 11         | 68,8% | 16    | 100,0% |
|                        | AI4 Cenário Atual       | 2           | 12,5% | 2       | 12,5% | 3       | 18,8% | 6        | 37,5% | 3          | 18,8% | 16    | 100,0% |
|                        | AI4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 2        | 12,5% | 12         | 75,0% | 16    | 100,0% |
|                        | AI5 Cenário Atual       | 1           | 6,3%  | 2       | 12,5% | 6       | 37,5% | 6        | 37,5% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | AI5 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 0       | 0,0%  | 4        | 25,0% | 11         | 68,8% | 16    | 100,0% |
| Monitorar e Avaliar    | AI6 Cenário Atual       | 1           | 6,3%  | 3       | 18,8% | 7       | 43,8% | 3        | 18,8% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                        | AI6 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 0       | 0,0%  | 5        | 31,3% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |
|                        | AI7 Cenário Atual       | 1           | 6,3%  | 3       | 18,8% | 4       | 25,0% | 6        | 37,5% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                        | AI7 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 1       | 6,3%  | 2        | 12,5% | 12         | 75,0% | 16    | 100,0% |
|                        | DS1 Cenário Atual       | 2           | 12,5% | 4       | 25,0% | 7       | 43,8% | 2        | 12,5% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | DS1 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3       | 18,8% | 4        | 25,0% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                        | DS2 Cenário Atual       | 1           | 6,3%  | 4       | 25,0% | 8       | 50,0% | 3        | 18,8% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                        | DS2 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 6        | 37,5% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                        | DS3 Cenário Atual       | 1           | 6,3%  | 4       | 25,0% | 7       | 43,8% | 4        | 25,0% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                        | DS3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 7        | 43,8% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |
|                        | DS4 Cenário Atual       | 1           | 6,3%  | 4       | 25,0% | 5       | 31,3% | 5        | 31,3% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | DS4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3       | 18,8% | 4        | 25,0% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                        | DS5 Cenário Atual       | 2           | 12,5% | 2       | 12,5% | 5       | 31,3% | 7        | 43,8% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                        | DS5 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 3        | 18,8% | 11         | 68,8% | 16    | 100,0% |
|                        | DS6 Cenário Atual       | 3           | 18,8% | 2       | 12,5% | 7       | 43,8% | 3        | 18,8% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | DS6 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3       | 18,8% | 5        | 31,3% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |
|                        | DS7 Cenário Atual       | 2           | 12,5% | 3       | 18,8% | 8       | 50,0% | 3        | 18,8% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                        | DS7 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 3       | 18,8% | 4        | 25,0% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                        | DS8 Cenário Atual       | 2           | 12,5% | 2       | 12,5% | 6       | 37,5% | 6        | 37,5% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                        | DS8 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 5        | 31,3% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                        | DS9 Cenário Atual       | 2           | 12,5% | 4       | 25,0% | 4       | 25,0% | 6        | 37,5% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                        | DS9 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 5        | 31,3% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                        | DS10 Cenário Atual      | 2           | 12,5% | 3       | 18,8% | 5       | 31,3% | 6        | 37,5% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                        | DS10 Previsão para 2010 | 0           | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 4        | 25,0% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |
|                        | DS11 Cenário Atual      | 1           | 6,3%  | 4       | 25,0% | 6       | 37,5% | 5        | 31,3% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                        | DS11 Previsão para 2010 | 0           | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 1       | 6,3%  | 5        | 31,3% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                        | DS12 Cenário Atual      | 1           | 6,3%  | 2       | 12,5% | 8       | 50,0% | 4        | 25,0% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | DS12 Previsão para 2010 | 0           | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 1       | 6,3%  | 3        | 18,8% | 11         | 68,8% | 16    | 100,0% |
|                        | DS13 Cenário Atual      | 1           | 6,3%  | 3       | 18,8% | 6       | 37,5% | 6        | 37,5% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                        | DS13 Previsão para 2010 | 0           | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 0       | 0,0%  | 6        | 37,5% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                        | ME1 Cenário Atual       | 2           | 12,5% | 3       | 18,8% | 8       | 50,0% | 3        | 18,8% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                        | ME1 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 1       | 6,3%  | 4        | 25,0% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |
|                        | ME2 Cenário Atual       | 1           | 6,3%  | 5       | 31,3% | 6       | 37,5% | 4        | 25,0% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                        | ME2 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 1       | 6,3%  | 5        | 31,3% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                        | ME3 Cenário Atual       | 1           | 6,3%  | 2       | 12,5% | 7       | 43,8% | 6        | 37,5% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                        | ME3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 0       | 0,0%  | 5        | 31,3% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |
|                        | ME4 Cenário Atual       | 2           | 12,5% | 4       | 25,0% | 5       | 31,3% | 4        | 25,0% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                        | ME4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 1       | 6,3%  | 4        | 25,0% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |



TABELA 65: Processos do COBIT (Grande Porte)

|                       |                         | Inexistente |      | Inicial |       | Parcial |       | Avançada |       | Totalmente |       | Total |        |
|-----------------------|-------------------------|-------------|------|---------|-------|---------|-------|----------|-------|------------|-------|-------|--------|
|                       |                         | Resp        | %    | Resp    | %     | Resp    | %     | Resp     | %     | Resp       | %     | Resp  | %      |
| Planejar e Organizar  | PO1 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 3       | 18,8% | 9       | 56,3% | 2        | 12,5% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                       | PO1 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 3       | 18,8% | 3        | 18,8% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |
|                       | PO2 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 2       | 12,5% | 8       | 50,0% | 5        | 31,3% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                       | PO2 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 5        | 31,3% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                       | PO3 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 1       | 6,3%  | 9       | 56,3% | 5        | 31,3% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                       | PO3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 6        | 37,5% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                       | PO4 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 2       | 12,5% | 10      | 62,5% | 1        | 6,3%  | 3          | 18,8% | 16    | 100,0% |
|                       | PO4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 8        | 50,0% | 7          | 43,8% | 16    | 100,0% |
|                       | PO5 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 2       | 12,5% | 8       | 50,0% | 3        | 18,8% | 3          | 18,8% | 16    | 100,0% |
|                       | PO5 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 6        | 37,5% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                       | PO6 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 2       | 12,5% | 7       | 43,8% | 4        | 25,0% | 3          | 18,8% | 16    | 100,0% |
|                       | PO6 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 4        | 25,0% | 11         | 68,8% | 16    | 100,0% |
|                       | PO7 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 2       | 12,5% | 9       | 56,3% | 2        | 12,5% | 3          | 18,8% | 16    | 100,0% |
|                       | PO7 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 6,3%  | 1       | 6,3%  | 5        | 31,3% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                       | PO8 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 6       | 37,5% | 6       | 37,5% | 3        | 18,8% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                       | PO8 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 3       | 18,8% | 7        | 43,8% | 6          | 37,5% | 16    | 100,0% |
|                       | PO9 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 6       | 37,5% | 6       | 37,5% | 4        | 25,0% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                       | PO9 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 10       | 62,5% | 4          | 25,0% | 16    | 100,0% |
|                       | PO10 Cenário Atual      | 0           | 0,0% | 1       | 6,3%  | 10      | 62,5% | 4        | 25,0% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                       | PO10 Previsão para 2010 | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 4        | 25,0% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |
| Aquirir e Implementar | AI1 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 1       | 6,3%  | 8       | 50,0% | 7        | 43,8% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                       | AI1 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 7        | 43,8% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |
|                       | AI2 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 1       | 6,3%  | 7       | 43,8% | 7        | 43,8% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                       | AI2 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 0       | 0,0%  | 8        | 50,0% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |
|                       | AI3 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 1       | 6,3%  | 7       | 43,8% | 6        | 37,5% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                       | AI3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 6        | 37,5% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |
|                       | AI4 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 2       | 12,5% | 7       | 43,8% | 5        | 31,3% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                       | AI4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 8        | 50,0% | 7          | 43,8% | 16    | 100,0% |
|                       | AI5 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 3       | 18,8% | 6       | 37,5% | 5        | 31,3% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                       | AI5 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 3       | 18,8% | 6        | 37,5% | 7          | 43,8% | 16    | 100,0% |
|                       | AI6 Cenário Atual       | 1           | 6,3% | 3       | 18,8% | 7       | 43,8% | 3        | 18,8% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                       | AI6 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 3       | 18,8% | 3        | 18,8% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |
|                       | AI7 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 4       | 25,0% | 6       | 37,5% | 4        | 25,0% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                       | AI7 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 5        | 31,3% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |
| Entregar e Suportar   | DS1 Cenário Atual       | 1           | 6,3% | 6       | 37,5% | 4       | 25,0% | 4        | 25,0% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                       | DS1 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 3       | 18,8% | 6        | 37,5% | 7          | 43,8% | 16    | 100,0% |
|                       | DS2 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 4       | 25,0% | 8       | 50,0% | 4        | 25,0% | 0          | 0,0%  | 16    | 100,0% |
|                       | DS2 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 6,3%  | 2       | 12,5% | 5        | 31,3% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |
|                       | DS3 Cenário Atual       | 1           | 6,3% | 2       | 12,5% | 6       | 37,5% | 5        | 31,3% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                       | DS3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 6,3%  | 1       | 6,3%  | 4        | 25,0% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |
|                       | DS4 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 2       | 12,5% | 4       | 25,0% | 6        | 37,5% | 4          | 25,0% | 16    | 100,0% |
|                       | DS4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 6,3%  | 0       | 0,0%  | 2        | 12,5% | 13         | 81,3% | 16    | 100,0% |
|                       | DS5 Cenário Atual       | 1           | 6,3% | 0       | 0,0%  | 7       | 43,8% | 4        | 25,0% | 4          | 25,0% | 16    | 100,0% |
|                       | DS5 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 7        | 43,8% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |
|                       | DS6 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 5       | 31,3% | 6       | 37,5% | 3        | 18,8% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                       | DS6 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 6,3%  | 3       | 18,8% | 4        | 25,0% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |
|                       | DS7 Cenário Atual       | 1           | 6,3% | 3       | 18,8% | 8       | 50,0% | 3        | 18,8% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                       | DS7 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 6,3%  | 3       | 18,8% | 4        | 25,0% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |
|                       | DS8 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 3       | 18,8% | 7       | 43,8% | 4        | 25,0% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                       | DS8 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 1       | 6,3%  | 7        | 43,8% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |
|                       | DS9 Cenário Atual       | 1           | 6,3% | 3       | 18,8% | 7       | 43,8% | 3        | 18,8% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                       | DS9 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 6,3%  | 3       | 18,8% | 4        | 25,0% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |
| Monitorar e Avaliar   | DS10 Cenário Atual      | 0           | 0,0% | 4       | 25,0% | 6       | 37,5% | 3        | 18,8% | 3          | 18,8% | 16    | 100,0% |
|                       | DS10 Previsão para 2010 | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 6        | 37,5% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |
|                       | DS11 Cenário Atual      | 0           | 0,0% | 2       | 12,5% | 8       | 50,0% | 5        | 31,3% | 1          | 6,3%  | 16    | 100,0% |
|                       | DS11 Previsão para 2010 | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 6        | 37,5% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |
|                       | DS12 Cenário Atual      | 0           | 0,0% | 2       | 12,5% | 7       | 43,8% | 3        | 18,8% | 4          | 25,0% | 16    | 100,0% |
|                       | DS12 Previsão para 2010 | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 5        | 31,3% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                       | DS13 Cenário Atual      | 0           | 0,0% | 1       | 6,3%  | 7       | 43,8% | 5        | 31,3% | 3          | 18,8% | 16    | 100,0% |
|                       | DS13 Previsão para 2010 | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 5        | 31,3% | 9          | 56,3% | 16    | 100,0% |
|                       | ME1 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 4       | 25,0% | 6       | 37,5% | 4        | 25,0% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                       | ME1 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 2       | 12,5% | 1       | 6,3%  | 3        | 18,8% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |
| Monitorar e Avaliar   | ME2 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 3       | 18,8% | 8       | 50,0% | 3        | 18,8% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                       | ME2 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 4        | 25,0% | 10         | 62,5% | 16    | 100,0% |
|                       | ME3 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 4       | 25,0% | 3       | 18,8% | 5        | 31,3% | 4          | 25,0% | 16    | 100,0% |
|                       | ME3 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 0       | 0,0%  | 2       | 12,5% | 2        | 12,5% | 12         | 75,0% | 16    | 100,0% |
| Monitorar e Avaliar   | ME4 Cenário Atual       | 0           | 0,0% | 4       | 25,0% | 7       | 43,8% | 3        | 18,8% | 2          | 12,5% | 16    | 100,0% |
|                       | ME4 Previsão para 2010  | 0           | 0,0% | 1       | 6,3%  | 2       | 12,5% | 5        | 31,3% | 8          | 50,0% | 16    | 100,0% |



**APÊNDICE G**

| Tabelas referentes à Análise de <i>Cluster</i>   | Pág. |
|--|------|
| TABELA 66 - Perfis dos <i>Clusters</i> - Grupo 1 de Questões - Cenário Atual.....      | 161  |
| TABELA 67 - Perfis dos <i>Clusters</i> - Grupo 1 de Questões - Previsão para 2010..... | 161  |
| TABELA 68 - Perfis dos <i>Clusters</i> - Grupo 2 de Questões - Cenário Atual.....      | 162  |
| TABELA 69 - Perfis dos <i>Clusters</i> - Grupo 2 de Questões - Previsão para 2010..... | 162  |
| TABELA 70 - Perfis dos <i>Clusters</i> - Grupo 3 de Questões - Cenário Atual.....      | 163  |
| TABELA 71 - Perfis dos <i>Clusters</i> - Grupo 3 de Questões - Previsão para 2010..... | 164  |



Anexo da Análise de *Cluster*TABELA 66 - Perfis dos *Clusters* - Grupo 1 de Questões - Cenário Atual

|   |               | <i>Cluster</i> |      |
|---|---------------|----------------|------|
|   |               | 1              | 2    |
| Há na instituição práticas de Governança Corporativa.   | Média         | 3,67           | 2,52 |
|   | Desvio Padrão | 1,144          | ,962 |
| Há na instituição práticas de Governança de TI.   | Média         | 3,63           | 2,55 |
|   | Desvio Padrão | 1,149          | ,888 |
| Há na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente).  | Média         | 4,48           | 3,19 |
|   | Desvio Padrão | ,580           | ,946 |
| Há na instituição Segurança da Informação implantada com políticas, área dedicada e normas.                         | Média         | 4,59           | 3,23 |
|   | Desvio Padrão | ,636           | ,805 |
| Há na instituição um PCN - Plano de Continuidade de Negócios implantado.  | Média         | 4,44           | 2,87 |
|   | Desvio Padrão | ,751           | ,763 |
| Há implantação de uma cultura de Controles Internos.  | Média         | 4,30           | 3,06 |
|   | Desvio Padrão | ,823           | ,629 |
| Há implantação de uma cultura de Compliance.  | Média         | 4,37           | 3,19 |
|   | Desvio Padrão | ,926           | ,703 |
| Existe informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta.                            | Média         | 4,52           | 3,03 |
|   | Desvio Padrão | ,580           | ,706 |
| Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros.   | Média         | 3,15           | 2,42 |
|   | Desvio Padrão | 1,322          | ,807 |
| Há um plano que avalia a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias.  | Média         | 3,81           | 2,16 |
|   | Desvio Padrão | 1,075          | ,860 |
| A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender regulamentações governamentais.                       | Média         | 4,70           | 3,87 |
|   | Desvio Padrão | ,609           | ,885 |
| A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar valor ao negócio. | Média         | 4,70           | 3,29 |
|   | Desvio Padrão | ,609           | ,902 |

TABELA 67 - Perfis dos *Clusters* - Grupo 1 de Questões - Previsão para 2010

|   |               | <i>Cluster</i> |       |
|---|---------------|----------------|-------|
|   |               | 3              | 4     |
| Há na instituição práticas de Governança Corporativa.   | Média         | 4,68           | 3,82  |
|   | Desvio Padrão | ,756           | 1,015 |
| Há na instituição práticas de Governança de TI.   | Média         | 4,73           | 3,88  |
|   | Desvio Padrão | ,593           | ,993  |
| Há na instituição uma área responsável para a Gestão de Riscos (permanente).  | Média         | 4,98           | 4,35  |
|   | Desvio Padrão | ,156           | ,606  |
| Há na instituição Segurança da Informação implantada com políticas, área dedicada e normas.                         | Média         | 5,00           | 4,41  |
|   | Desvio Padrão | ,000           | ,507  |
| Há na instituição um PCN - Plano de Continuidade de Negócios implantado.  | Média         | 4,95           | 4,29  |
|   | Desvio Padrão | ,218           | ,588  |
| Há implantação de uma cultura de Controles Internos.  | Média         | 4,98           | 4,35  |
|   | Desvio Padrão | ,156           | ,493  |
| Há implantação de uma cultura de Compliance.  | Média         | 4,90           | 4,18  |
|   | Desvio Padrão | ,374           | ,393  |
| Existe informação regular à diretoria sobre os riscos aos quais a instituição é exposta.                            | Média         | 4,90           | 4,24  |
|   | Desvio Padrão | ,300           | ,562  |
| Há planos padronizados para gerenciamento de serviços de terceiros.   | Média         | 4,10           | 3,71  |
|   | Desvio Padrão | 1,261          | ,772  |
| Há um plano que avalia a vulnerabilidade da instituição a novas tecnologias.  | Média         | 4,46           | 3,29  |
|   | Desvio Padrão | ,869           | ,920  |
| A instituição atende aos requisitos regulatórios para atender regulamentações governamentais.                       | Média         | 4,98           | 4,53  |
|   | Desvio Padrão | ,156           | ,624  |
| A instituição reconhece que as exigências regulatórias representam uma oportunidade para aumentar valor ao negócio. | Média         | 4,88           | 3,88  |
|   | Desvio Padrão | ,331           | ,857  |



TABELA 68 - Perfis dos *Clusters* - Grupo 2 de Questões - Cenário Atual

|                           |               | <i>Cluster</i> |       |
|---------------------------|---------------|----------------|-------|
|                           |               | 5              | 5     |
| <i>Balanced ScoreCard</i> | Média         | 1,61           | 3,65  |
|                           | Desvio Padrão | ,887           | ,933  |
| Basiléia II               | Média         | 2,89           | 3,60  |
|                           | Desvio Padrão | 1,085          | 1,095 |
| CMM                       | Média         | 1,26           | 2,60  |
|                           | Desvio Padrão | ,554           | 1,353 |
| CMMI                      | Média         | 1,21           | 2,90  |
|                           | Desvio Padrão | ,528           | 1,119 |
| COBIT                     | Média         | 1,89           | 3,15  |
|                           | Desvio Padrão | ,894           | ,988  |
| COSO                      | Média         | 1,71           | 2,90  |
|                           | Desvio Padrão | ,898           | 1,252 |
| NBR ISO/IEC17799          | Média         | 2,03           | 3,70  |
|                           | Desvio Padrão | 1,052          | 1,081 |
| NBR ISO/IEC 27001         | Média         | 1,63           | 3,45  |
|                           | Desvio Padrão | ,786           | ,945  |
| ITIL                      | Média         | 1,76           | 2,90  |
|                           | Desvio Padrão | ,786           | 1,021 |
| PMBOK                     | Média         | 1,50           | 3,25  |
|                           | Desvio Padrão | ,688           | 1,070 |
| <i>Sarbanes Oxley</i>     | Média         | 1,79           | 3,40  |
|                           | Desvio Padrão | ,991           | 1,536 |

TABELA 69 - Perfis dos *Clusters* - Grupo 2 de Questões - Previsão para 2010

|                           |               | <i>Cluster</i> |       |
|---------------------------|---------------|----------------|-------|
|                           |               | 7              | 8     |
| <i>Balanced ScoreCard</i> | Média         | 3,71           | 3,04  |
|                           | Desvio Padrão | 1,346          | 1,506 |
| Basiléia II               | Média         | 4,65           | 4,04  |
|                           | Desvio Padrão | ,486           | 1,285 |
| CMM                       | Média         | 2,74           | 1,85  |
|                           | Desvio Padrão | 1,505          | 1,292 |
| CMMI                      | Média         | 3,10           | 2,11  |
|                           | Desvio Padrão | 1,399          | 1,368 |
| COBIT                     | Média         | 4,39           | 3,00  |
|                           | Desvio Padrão | ,615           | 1,271 |
| COSO                      | Média         | 3,87           | 2,52  |
|                           | Desvio Padrão | 1,284          | 1,312 |
| NBR ISO/IEC17799          | Média         | 4,29           | 2,89  |
|                           | Desvio Padrão | ,824           | 1,553 |
| NBR ISO/IEC 27001         | Média         | 4,23           | 2,56  |
|                           | Desvio Padrão | ,762           | 1,423 |
| ITIL                      | Média         | 3,68           | 3,07  |
|                           | Desvio Padrão | 1,137          | 1,492 |
| PMBOK                     | Média         | 3,87           | 2,63  |
|                           | Desvio Padrão | 1,088          | 1,445 |
| <i>Sarbanes Oxley</i>     | Média         | 3,61           | 2,96  |
|                           | Desvio Padrão | 1,585          | 1,629 |



TABELA 70 - Perfis dos *Clusters* - Grupo 3 de Questões - Cenário Atual

| Processos do COBIT  |               | Cluster |       |
|---|---------------|---------|-------|
|   |               | 9       | 10    |
| PO1 - Definir um Plano Estratégico de TI                        | Média         | 3,76    | 2,50  |
|   | Desvio Padrão | ,889    | ,607  |
| PO2 - Definir a Arquitetura da Informação                       | Média         | 3,67    | 2,65  |
|   | Desvio Padrão | ,856    | ,587  |
| PO3 - Determinar a Direção Tecnológica                          | Média         | 3,86    | 2,60  |
|   | Desvio Padrão | ,964    | ,503  |
| PO4 - Definir os Processos, Organização e Relacionamentos de TI | Média         | 3,62    | 2,70  |
|   | Desvio Padrão | ,865    | ,571  |
| PO5 - Gerenciar o Investimento em TI                            | Média         | 4,00    | 2,60  |
|   | Desvio Padrão | ,775    | ,754  |
| PO6 - Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais                   | Média         | 3,90    | 2,60  |
|   | Desvio Padrão | ,768    | ,821  |
| PO7 - Gerenciar Recursos Humanos de TI                          | Média         | 3,67    | 2,65  |
|   | Desvio Padrão | ,913    | ,813  |
| PO8 - Gerenciar Qualidade                                       | Média         | 3,52    | 2,20  |
|   | Desvio Padrão | ,873    | ,696  |
| PO9 - Avaliar e Gerenciar Riscos em TI                          | Média         | 3,52    | 2,60  |
|   | Desvio Padrão | ,750    | ,598  |
| PO10 - Gerenciar Projetos                                       | Média         | 3,52    | 2,80  |
|   | Desvio Padrão | ,873    | ,696  |
| AI1 - Identificar Soluções Automatizadas                        | Média         | 3,95    | 2,70  |
|   | Desvio Padrão | ,498    | ,733  |
| AI2 - Adquirir e Manter Software Aplicativo                     | Média         | 3,95    | 2,80  |
|   | Desvio Padrão | ,590    | ,894  |
| AI3 - Adquirir e Manter Infra-Estrutura Tecnológica             | Média         | 4,05    | 2,95  |
|   | Desvio Padrão | ,590    | ,759  |
| AI4 - Possibilitar Operação e Uso                               | Média         | 4,05    | 2,80  |
|   | Desvio Padrão | ,805    | 1,056 |
| AI5 - Obter Recursos de TI                                      | Média         | 3,86    | 2,75  |
|   | Desvio Padrão | ,854    | ,786  |
| AI6 - Gerenciar Mudanças  | Média         | 3,86    | 2,40  |
|   | Desvio Padrão | ,793    | ,754  |
| AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças                  | Média         | 4,10    | 2,45  |
|   | Desvio Padrão | ,700    | ,605  |
| DS1 - Definir e Gerenciar Níveis de Serviço                     | Média         | 3,38    | 2,15  |
|   | Desvio Padrão | ,973    | ,671  |
| DS2 - Gerenciar Serviços de Terceiros                           | Média         | 3,43    | 2,50  |
|   | Desvio Padrão | ,746    | ,688  |
| DS3 - Gerenciar Desempenho e Capacidade                         | Média         | 3,67    | 2,45  |
|   | Desvio Padrão | ,658    | ,759  |
| DS4 - Assegurar Serviço Contínuo                                | Média         | 4,10    | 2,75  |
|   | Desvio Padrão | ,768    | ,786  |
| DS5 - Assegurar Segurança dos Sistemas                          | Média         | 3,95    | 2,75  |
|   | Desvio Padrão | ,740    | ,967  |
| DS6 - Identificar e Alocar Custos                               | Média         | 3,62    | 2,40  |
|   | Desvio Padrão | ,921    | ,821  |
| DS7 - Educar e Treinar Usuários                                 | Média         | 3,29    | 2,35  |
|   | Desvio Padrão | ,784    | ,745  |
| DS8 - Gerenciar Atendimentos e Incidentes                       | Média         | 3,62    | 2,55  |
|   | Desvio Padrão | ,740    | ,759  |
| DS9 - Gerenciar a Configuração                                  | Média         | 3,67    | 2,35  |
|   | Desvio Padrão | ,856    | ,813  |
| DS10 - Gerenciar Problemas                                      | Média         | 3,86    | 2,40  |
|   | Desvio Padrão | ,793    | ,681  |
| Continua....  |               |         |       |



|  |               |      |      |
|--|---------------|------|------|
| ... continuação                              |               |      |      |
| DS11 - Gerenciar Dados                       | Média         | 3,62 | 2,60 |
|  | Desvio Padrão | ,740 | ,681 |
| DS12 - Gerenciar o Ambiente Físico           | Média         | 3,95 | 2,80 |
|  | Desvio Padrão | ,805 | ,768 |
| DS13 - Gerenciar Operações                   | Média         | 3,95 | 2,60 |
|  | Desvio Padrão | ,669 | ,681 |
| ME1 - Monitorar e Avaliar o Desempenho de TI | Média         | 3,57 | 2,50 |
|  | Desvio Padrão | ,926 | ,688 |
| ME2 - Monitorar e Avaliar Controle Interno   | Média         | 3,48 | 2,55 |
|  | Desvio Padrão | ,814 | ,605 |
| ME3 - Assegurar Aderência aos Regulamentos   | Média         | 3,86 | 2,70 |
|  | Desvio Padrão | ,793 | ,733 |
| ME4 - Prover Governança de TI                | Média         | 3,57 | 2,25 |
|  | Desvio Padrão | ,870 | ,716 |

TABELA 71 - Perfis dos Clusters - Grupo 3 de Questões - Previsão para 2010.

|   |               | Cluster |      |
|---|---------------|---------|------|
|   |               | 11      | 12   |
| Processos do COBIT  |               |         |      |
| PO1 - Definir um Plano Estratégico de TI                        | Média         | 4,82    | 4,00 |
|   | Desvio Padrão | ,501    | ,816 |
| PO2 - Definir a Arquitetura da Informação                       | Média         | 4,77    | 4,05 |
|   | Desvio Padrão | ,528    | ,621 |
| PO3 - Determinar a Direção Tecnológica                          | Média         | 4,82    | 4,00 |
|   | Desvio Padrão | ,501    | ,667 |
| PO4 - Definir os Processos, Organização e Relacionamentos de TI | Média         | 4,86    | 4,11 |
|   | Desvio Padrão | ,351    | ,567 |
| PO5 - Gerenciar o Investimento em TI                            | Média         | 4,86    | 4,05 |
|   | Desvio Padrão | ,351    | ,621 |
| PO6 - Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais                   | Média         | 4,82    | 4,32 |
|   | Desvio Padrão | ,501    | ,671 |
| PO7 - Gerenciar Recursos Humanos de TI                          | Média         | 4,82    | 3,95 |
|   | Desvio Padrão | ,395    | ,780 |
| PO8 - Gerenciar Qualidade                                       | Média         | 4,73    | 3,79 |
|   | Desvio Padrão | ,456    | ,631 |
| PO9 - Avaliar e Gerenciar Riscos em TI                          | Média         | 4,82    | 3,79 |
|   | Desvio Padrão | ,395    | ,631 |
| PO10 - Gerenciar Projetos                                       | Média         | 4,91    | 4,00 |
|   | Desvio Padrão | ,294    | ,816 |
| AI1 - Identificar Soluções Automatizadas                        | Média         | 4,86    | 3,95 |
|   | Desvio Padrão | ,351    | ,705 |
| AI2 - Adquirir e Manter Software Aplicativo                     | Média         | 4,86    | 3,89 |
|   | Desvio Padrão | ,351    | ,937 |
| AI3 - Adquirir e Manter Infra-Estrutura Tecnológica             | Média         | 4,95    | 4,05 |
|   | Desvio Padrão | ,213    | ,621 |
| AI4 - Possibilitar Operação e Uso                               | Média         | 4,91    | 4,11 |
|   | Desvio Padrão | ,294    | ,658 |
| AI5 - Obter Recursos de TI                                      | Média         | 4,91    | 3,89 |
|   | Desvio Padrão | ,294    | ,737 |
| AI6 - Gerenciar Mudanças  | Média         | 4,86    | 4,05 |
|   | Desvio Padrão | ,351    | ,848 |
| AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças                  | Média         | 5,00    | 4,05 |
|   | Desvio Padrão | ,000    | ,780 |
| DS1 - Definir e Gerenciar Níveis de Serviço                     | Média         | 4,68    | 3,79 |
|   | Desvio Padrão | ,894    | ,631 |
| DS2 - Gerenciar Serviços de Terceiros                           | Média         | 4,86    | 3,84 |
|   | Desvio Padrão | ,351    | ,688 |
| Continua....  |               |         |      |



|  |               |      |       |
|--|---------------|------|-------|
| ... continuação                              |               |      |       |
| DS3 - Gerenciar Desempenho e Capacidade      | Média         | 4,86 | 4,00  |
|  | Desvio Padrão | ,351 | ,745  |
| DS4 - Assegurar Serviço Contínuo             | Média         | 4,95 | 4,21  |
|  | Desvio Padrão | ,213 | ,918  |
| DS5 - Assegurar Segurança dos Sistemas       | Média         | 4,91 | 4,11  |
|  | Desvio Padrão | ,294 | ,658  |
| DS6 - Identificar e Alocar Custos            | Média         | 4,86 | 3,63  |
|  | Desvio Padrão | ,351 | ,684  |
| DS7 - Educar e Treinar Usuários              | Média         | 4,95 | 3,58  |
|  | Desvio Padrão | ,213 | ,692  |
| DS8 - Gerenciar Atendimentos e Incidentes    | Média         | 4,86 | 4,11  |
|  | Desvio Padrão | ,351 | ,658  |
| DS9 - Gerenciar a Configuração               | Média         | 4,86 | 3,89  |
|  | Desvio Padrão | ,351 | ,875  |
| DS10 - Gerenciar Problemas                   | Média         | 4,86 | 4,05  |
|  | Desvio Padrão | ,351 | ,705  |
| DS11 - Gerenciar Dados                       | Média         | 4,82 | 4,00  |
|  | Desvio Padrão | ,395 | ,816  |
| DS12 - Gerenciar o Ambiente Físico           | Média         | 4,95 | 4,00  |
|  | Desvio Padrão | ,213 | ,816  |
| DS13 - Gerenciar Operações                   | Média         | 4,86 | 3,95  |
|  | Desvio Padrão | ,351 | ,780  |
| ME1 - Monitorar e Avaliar o Desempenho de TI | Média         | 4,91 | 3,84  |
|  | Desvio Padrão | ,294 | 1,015 |
| ME2 - Monitorar e Avaliar Controle Interno   | Média         | 4,95 | 4,00  |
|  | Desvio Padrão | ,213 | ,816  |
| ME3 - Assegurar Aderência aos Regulamentos   | Média         | 4,86 | 4,26  |
|  | Desvio Padrão | ,351 | ,872  |
| ME4 - Prover Governança de TI                | Média         | 4,86 | 3,84  |
|  | Desvio Padrão | ,351 | ,958  |



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)