

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

SERGIO DAGNINO FALCÃO

**ADEQUABILIDADE DA ARQUITETURA CORPORATIVA À GESTÃO  
ESTRATÉGICA DA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Brasília

2013

SERGIO DAGNINO FALCÃO

**ADEQUABILIDADE DA ARQUITETURA CORPORATIVA À GESTÃO  
ESTRATÉGICA DA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Arquitetura e Organização da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Arquitetura e Organização da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão de Informação e Conhecimento

Orientador: Prof. Marcello Peixoto Bax

BRASÍLIA

2013

Falcão, Sergio Dagnino.

Adequabilidade da arquitetura corporativa à gestão estratégica da Câmara dos Deputados [manuscrito] / Sergio Dagnino Falcão. – 2013.

50 f.

Orientador: Marcello Peixoto Bax.  
Impresso por computador.

Monografia (especialização) -- Curso de Arquitetura e Organização da Informação, Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor) e Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Escola de Ciência da Informação, 2013.

1. Brasil. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. 2. Planejamento estratégico. 3. Administração pública, Brasil. I. Título.

CDU 342.532:658.012.2(81)



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais  
Escola de Ciência da Informação  
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG  
Curso de Especialização em Arquitetura e Organização da Informação

ATA DA DEFESA DE MONOGRAFIA DE **SÉRGIO DAGNINO FALCÃO**, matrícula:  
2011717722

Às 17:00 horas do dia 30 de abril de 2013, reuniu-se nas Instalações do CEPOR/Câmara dos Deputados em Brasília-DF a Comissão Examinadora, para julgar o trabalho intitulado **Adequabilidade da arquitetura corporativa à gestão estratégica da Câmara dos Deputados**, requisito final para obtenção do Grau de ESPECIALISTA em ARQUITETURA E ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Marcello Peixoto Bax, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Prof. Dr. Marcello Peixoto Bax – Orientador

Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves

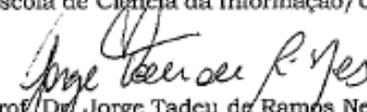
Mário Augusto Muniz Guedes

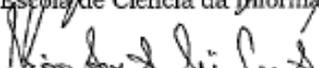
Pelas indicações, o candidato foi considerado aprovado com nota 92

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Brasília, 30 de abril de 2013

  
Prof. Dr. Marcello Peixoto Bax  
Escola de Ciência da Informação/UFMG (Orientador)

  
Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves  
Escola de Ciência da Informação/UFMG

  
Mário Augusto Muniz Guedes  
Representante do CEPOR/Câmara dos Deputados

Obs: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo do Coordenador do Curso.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho à Tatiana, minha amiga e filha querida, doce como o mel, que se torna a cada dia uma mulher mais bonita e independente.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Jayme e Ana Maria, que me transmitiram valores e sabedoria e me propiciaram as oportunidades para chegar até aqui.

À Susana, esposa e companheira, que inspira, estimula e apoia minhas loucuras.

Aos colegas da APROGE-DG por serem infinitamente pacientes e generosos comigo e por propiciarem um ambiente de trabalho tão enriquecedor, caloroso e gratificante. Em especial à Iara Beltrão, chefe que sempre depositou confiança em meu trabalho, e aos colegas da Coordenação de Planejamento e Gestão Lambertito Ricarte Jr., Rejane Xavier e Amanda Ramalho que, com grande sabedoria e espiritualidade, me apontaram caminhos de reflexão e aprendizado.

À Administração da Câmara dos Deputados por apoiar o programa de educação continuada, que inclui cursos de pós-graduação do qual esse trabalho é um pequeno resultado dentre outros tantos, e que aprimora o capital intelectual e o autoconhecimento organizacional necessários para a instituição cumprir melhor seu papel democrático de legislar, fiscalizar e representar todos os brasileiros.

*"Quase todo trabalho, para ser realizado sob qualquer condição, deve ser planejado, pelo menos informalmente e alguns minutos antes."*

Henry Dennison

## RESUMO

Este trabalho analisa em que grau os elementos, métodos e artefatos preconizados pela arquitetura corporativa podem ser adequados ao processo de gestão estratégica na Câmara dos Deputados da República Federativa do Brasil. Essa adequabilidade se dá na medida em que houver o aproveitamento de esforço despendido na implantação da gestão estratégica, em termos de criação de cultura organizacional, de aproveitamento de metodologias e artefatos já utilizados, e simultaneamente permitir sua evolução ao responder questões não atendidas pelo atual modelo. São descritos os principais conceitos relacionados à arquitetura corporativa e os modelos de referência Zachman e TOGAF 9.1, incluindo o processo de desenvolvimento da arquitetura - ADM (*Architecture Development Method*), bem como o Metamodelo de Conteúdos. Também são apresentados conceitos relacionados ao planejamento estratégico e formulação da estratégia, o *Balanced Scorecard* - BSC e o processo de Gestão Estratégica construído e utilizado na Câmara dos Deputados. Para se relacionar os elementos da Gestão Estratégica da Câmara dos Deputados com os elementos preconizados pelo modelo TOGAF 9.1, construiu-se uma tabela com a relação entre as entidades previstas no modelo TOGAF 9.1 e práticas da Gestão Estratégica da Câmara dos Deputados. Para avaliar o grau de contribuição da arquitetura corporativa para enfrentar questões ainda não resolvidas na gestão estratégica daquela instituição, elaborou-se um quadro contendo a relação entre as questões estratégicas e artefatos do modelo TOGAF 9.1 que endereçam essas questões. Para facilitar o entendimento das entidades do Metamodelo de Conteúdos, elaborou-se um glossário com os termos utilizados neste componente do TOGAF 9.1. Concluiu-se pela adequação da arquitetura corporativa ao processo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados, de acordo com os critérios definidos previamente.

**Palavras-chave:** Arquitetura Corporativa. Gestão Estratégica. Administração Pública. Planejamento Estratégico.

## ABSTRACT

This academic research examines to what extent the elements, methods and artefacts recommended by the enterprise architecture model can be tailored to the strategic management process adopted by House of Representatives of the Federal Republic of Brazil. This suitability is given to the extent that the use of any effort put into the deployment of strategic management, in terms of creating organizational culture, the use of artifacts and methodologies already used and simultaneously enable its evolution to answer questions not answered by the current model. The main concepts related to enterprise architecture are described, as well as the main reference models Zachman and TOGAF 9.1, including its Architecture Development Method - ADM, and Content Metamodel. Also presented are the main concepts related to strategic planning and strategy formulation, the Balanced Scorecard - BSC and the process of strategic management created and used in the Chamber of Deputies. To relate the elements of the strategic management of the House of Representatives with the elements recommended by TOGAF 9.1, a table with the relationship between the entities specified in the model TOGAF 9.1 and practices of strategic management of the House of Representatives was developed. To assess the degree of contribution of enterprise architecture to address unresolved issues in the strategic management of that institution, a table containing the relationship between strategic issues and metamodel artifacts used by TOGAF 9.1 that address these issues was created. To facilitate understanding of the Content Metamodel entities, a glossary of terms used in this component of TOGAF 9.1 was created. The conclusion is for the suitability of enterprise architecture with the strategic management process of the House of Representatives, according to the criteria defined previously defined.

**Keywords:** Enterprise Architecture. Strategic Management. Public Administration. Strategic Planning.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Estratégia da Câmara dos Deputados 2012 - 2023.....	16
FIGURA 2 - O modelo de referência Zachman, na versão publicada em 2004.....	23
FIGURA 3 - Architecture Development Method - ADM .....	25
FIGURA 4 - Representação detalhada do Metamodelo de Conteúdos.....	27
FIGURA 5 - Formas de estratégia .....	29

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Relacionamento entre entidades TOGAF e Câmara dos Deputados.....	39
Tabela 2 - Análise dos índices por fase do ADM .....	40

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - Áreas de gestão organizacional relevantes para a AC e boas práticas.....	22
QUADRO 2 - Relação entre questões estratégicas e artefatos TOGAF 9.1 .....	38

## LISTA DE ABREVIATURAS

AC	– Arquitetura Corporativa
ADM	– <i>Architecture Development Method</i> (TOGAF)
APROGE	– Assessoria de Planejamento e Gestão da Câmara dos Deputados
BSC	– <i>Balanced Scorecard</i>
CMM	– <i>Capability Maturity Model</i>
CMMI	– <i>Capability Maturity Model Integration</i>
COBIT	– <i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
CGE	– Comitê de Gestão Estratégica (Câmara dos Deputados)
EFQM	– <i>European Foundation for Quality Management</i>
ITIL	– <i>Information Technology Infrastructure Library</i>
TCU	– Tribunal de Contas da União
TI	– Tecnologia da Informação
TOGAF	– <i>The Open Group Architecture Framework</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA NA CÂMARA DOS DEPUTADOS.....	15
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	17
1.2.1 Objetivo geral .....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA .....	18
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	19
<b>2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>20</b>
2.1 ARQUITETURA CORPORATIVA.....	20
2.1.1 Arquitetura.....	20
2.1.2 Arquitetura Corporativa .....	20
2.1.2 O Modelo de Referência Zachman .....	22
2.1.3 O Modelo de Referência TOGAF .....	23
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	28
2.2.3 O <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
<b>3 CONTEXTO DO TRABALHO .....</b>	<b>31</b>
3.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA NA CÂMARA DOS DEPUTADOS.....	31
3.1.1 Antecedentes .....	31
3.1.2 O ciclo de gestão 2012 - 2023.....	32
3.1.3 Os ciclos de curto prazo .....	33
<b>4 MÉTODO.....</b>	<b>34</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	39
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>41</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A – GLOSSÁRIO.....</b>	<b>44</b>

## 1 Introdução

No contexto da Administração Pública Federal, há uma crescente preocupação com o controle social sobre a gestão dos órgãos públicos e implementação das políticas públicas.

Um exemplo da relevância atual do tema é a recente sanção da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011<sup>1</sup>) que, ao explicitar o direito dos cidadãos de obter acesso a informações mantidas por órgãos públicos, incluiu aquelas relativas à gestão:

*Art. 7º O acesso à informação de que trata esta Lei compreende, entre outros, os direitos de obter:*

...

*VII - informação relativa:*

*a) à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos;*

A obrigação imposta pela Lei aos órgãos e entidades públicas em publicar projetos e indicadores pressupõe que eles implementem alguma forma de gestão estratégica.

Seguindo essa tendência, o Controle Externo, exercido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), tem se afastado de uma visão de controle estritamente contábil e legalista e avançado na avaliação da gestão dos órgãos jurisdicionados. No entendimento do Tribunal, essa é uma forma mais efetiva de controle por tratar das causas primárias de eventuais agressões aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos no Art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988<sup>2</sup>. Neste sentido, o TCU solicita aos órgãos jurisdicionados Relatórios de Gestão anuais<sup>3</sup>, que devem incluir informações sobre o planejamento estratégico, plano de metas e de ações, incluindo, dentre outras, as seguintes informações:

- Principais objetivos estratégicos traçados para a unidade;
- Principais ações planejadas para que a unidade pudesse atingir os objetivos estratégicos estabelecidos;
- Demonstração da execução do plano de metas ou de ações informando, por exemplo:

<sup>1</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)

<sup>2</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

<sup>3</sup> Decisão Normativa-TCU nº 119, de 18 de Janeiro de 2012, disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/DN/20120704/DNT2012-119.doc>

- resultados das ações planejadas, explicitando em que medida as ações foram executadas;
- justificativas para a não execução de ações ou não atingimento de metas, se for o caso;
- impactos dos resultados das ações nos objetivos estratégicos da unidade;
- informações sobre indicadores utilizados pela unidade jurisdicionada para monitorar e avaliar a gestão, acompanhar o alcance das metas, identificar os avanços e as melhorias na qualidade dos serviços prestados, identificar necessidade de correções e de mudanças de rumos etc.

Nesse cenário, os diversos órgãos integrantes da Administração Pública Federal, em especial a Câmara dos Deputados, têm buscado implantar ou aprimorar modelos de Gestão Estratégica.

## **1.1 A Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados**

Em 2011 teve início o segundo ciclo de gestão estratégica da Casa que aproveitou o amadurecimento alcançado na primeira etapa e algumas boas práticas, mas mudou o escopo que passou da área de apoio técnico-administrativo e legislativo da Casa para ser, de fato, institucional. Novas declarações de Missão Institucional, Visão de Futuro e a lista de valores organizacionais foram definidos com esse intuito. Além disso, adotou-se um modelo de planejamento e gestão estratégica formado por um ciclo longo que se estenderá até 2023 e que é subdividido em ciclos curtos de dois anos. O primeiro é regido por sete diretrizes estratégicas, desdobradas em 24 linhas de atuação que as detalham. Para cada ciclo curto bianual serão definidas as linhas de atuação priorizadas e um plano de ação na forma de um portfólio de projetos corporativos. A FIGURA 1 apresenta a estratégia da Câmara dos Deputados para o ciclo de gestão 2012-2023, aprovada pela Mesa Diretora por meio do Ato da Mesa nº 59, de 8 de janeiro de 2013<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2013/atodamesa-59-8-janeiro-2013-775042-publicacaooriginal-138699-cd.html>

FIGURA 1 - Estratégia da Câmara dos Deputados 2012 - 2023

Ciclo de Gestão Estratégica 2012-2023	
Diretrizes e Linhas de Atuação da Câmara dos Deputados	
<b>Diretriz 1 - Sintonia</b>  Ampliar a sintonia da agenda do Legislativo com os anseios da sociedade	<b>Linhas de Atuação</b> 1.1 Captar os anseios dos cidadãos e dos segmentos da sociedade organizada 1.2 Promover o debate dos grandes temas nacionais 1.3 Elaborar, de forma sistemática, estudos e análises dos grandes temas nacionais e das políticas públicas
<b>Diretriz 2 - Transparência</b>  Ampliar a transparência das atividades e informações da Câmara dos Deputados e das Políticas Públicas	<b>Linhas de Atuação</b> 2.1 Facilitar o acesso da sociedade às informações 2.2 Estimular o controle social
<b>Diretriz 3 - Interação</b>  Fortalecer a participação da sociedade nos processos legislativo e de fiscalização e controle	<b>Linhas de Atuação</b> 3.1 Aperfeiçoar os meios para que os cidadãos possam interagir com a Câmara dos Deputados 3.2 Aprimorar o processo legislativo de forma a garantir a participação da sociedade, respeitada a autonomia de decisão parlamentar.
<b>Diretriz 4 - Qualidade das Leis</b>  Melhorar a qualidade das leis e do ordenamento jurídico brasileiro	<b>Linhas de Atuação</b> 4.1 Aprimorar os mecanismos para consolidação e revisão de normas, bem como para elaboração de leis e códigos 4.2 Avaliar previamente a necessidade, a viabilidade e os potenciais impactos associados à implementação das leis e, de forma sistemática, o resultado da sua aplicação após a sua vigência 4.3 Promover o aperfeiçoamento do processo legislativo
<b>Diretriz 5 - Fiscalização</b>  Aprimorar a avaliação e a fiscalização das políticas públicas e das ações do Estado	<b>Linhas de Atuação</b> 5.1 Desenvolver e instituir mecanismos de avaliação e fiscalização de forma a contribuir para o alcance da eficiência e da efetividade das ações do Estado 5.2 Melhorar a integração da Câmara dos Deputados com as redes de avaliação e controle 5.3 Promover ações para coibir o mau uso de recursos públicos 5.4 Intensificar o relacionamento e a troca de informações com o Tribunal de Contas da União para aperfeiçoar a atribuição constitucional de fiscalização
<b>Diretriz 6 - Cidadania</b>  Fomentar a educação política e a cidadania ativa	<b>Linhas de Atuação</b> 6.1 Favorecer o entendimento da sociedade sobre o papel do Legislativo, o funcionamento da instituição e as atividades dos deputados 6.2 Desenvolver e aperfeiçoar programas institucionais de educação política para os públicos interno e externo 6.3 Cooperar com o sistema educacional brasileiro para o desenvolvimento do tema cidadania ativa 6.4 Aperfeiçoar práticas de cidadania no âmbito interno
<b>Diretriz 7 - Gestão</b>  Aperfeiçoar a gestão da Câmara dos Deputados	<b>Linhas de Atuação</b> 7.1 Aprimorar o processo decisório, a gestão de projetos, de processos e de riscos corporativos, e o uso de indicadores de desempenho 7.2 Melhorar a gestão e a disseminação de informações internas 7.3 Assegurar a infraestrutura adequada e continuidade dos serviços 7.4 Promover uma adequada gestão de pessoas, com ênfase na produtividade, meritocracia e qualidade de vida 7.5 Melhorar a eficiência administrativa e a utilização dos recursos 7.6 Instituir serviços comuns ao Parlamento

FONTE: Câmara dos Deputados

## 1.2 Caracterização do Problema

Na mesma medida em que o modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados propiciou o amadurecimento da cultura organizacional, sua evolução ao longo do

tempo tornou-o cada vez mais complexo, com uso de diversos artefatos que precisam ser representados de diferentes formas, para públicos de diferentes responsabilidades, níveis de entendimento e expectativas.

Além disso, novas questões estratégicas, já identificadas, precisam ser enfrentadas pela Casa, para as quais o modelo de gestão estratégica, na forma como existe atualmente, não oferece soluções imediatas. Algumas delas são relacionadas a seguir:

- aprimoramento da gestão de processos, com a definição de uma cadeia de valor, de um diretório de processos e de sua governança;
- definição de um painel de indicadores de desempenho da gestão;
- aperfeiçoamento da gestão de informações na Casa com eliminação de redundâncias e implantação do respectivo modelo de governança;
- implantação, de fato, da governança de TI de modo a garantir maior eficiência operacional e o alinhamento com a gestão estratégica;
- revisão completa da estrutura organizacional, que foi definida pela Resolução nº 20 de 1971 e alterada pontualmente em diversas ocasiões.

Para enfrentar situações semelhantes, organizações complexas como a Câmara dos Deputados têm buscado apoio da metodologia da Arquitetura Corporativa, que pretende servir de instrumento para representar (ou mesmo projetar) uma organização de forma integrada, mas sob diversas visões que seriam adequadas a públicos (*stakeholders*) e interesses específicos. Segundo Lankhorst *et al.* (2009 p.3), “A disciplina emergente de arquitetura corporativa vê as empresas como um todo, como sistemas propositadamente concebidos que podem ser adaptados e redesenhados de forma sistemática e controlada.”

A questão que se coloca então é em que medida a visão integrada da organização, preconizada pela arquitetura corporativa, com seus métodos entidades e artefatos se adequa à evolução do modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados.

## 1.2 Objetivos

Este estudo se propõe a analisar a adequabilidade entre o modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados e a disciplina de Arquitetura Corporativa, que ocorrerá na medida em que esta apresentar caminhos viáveis para a evolução natural daquele.

### 1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a eventual adequabilidade entre a arquitetura corporativa e a gestão estratégica da Câmara dos Deputados. Os critérios de adequabilidade a serem utilizados serão o aproveitamento do esforço despendido até o presente na implantação da gestão estratégica, em termos de criação de cultura organizacional, de aproveitamento de metodologias e artefatos já utilizados e simultaneamente permitir sua evolução ao responder questões não atendidas pelo atual modelo.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para identificar a eventual adequabilidade entre a arquitetura corporativa e o modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados, a pesquisa tem como objetivos específicos:

- Identificar quais elementos que compõem a Arquitetura Corporativa foram ou estão sendo desenvolvidos no âmbito da Gestão Estratégica da Câmara dos Deputados e quais não foram;
- Apontar o grau de coerência entre as ações previstas na Gestão Estratégica da Casa e os modelos de Arquitetura Corporativa;
- Apontar os eventuais benefícios para a Gestão Estratégica da Câmara dos Deputados ao adotar os modelos de Arquitetura Corporativa.

## 1.3 Justificativa

O estudo do tema proposto é relevante na medida em que, se for confirmada a adequabilidade da arquitetura corporativa à gestão estratégica da Câmara dos Deputados, a instituição poderá dar um salto qualitativo em seus processos de gestão estratégica. Se a premissa se confirmar, será apontado um caminho estruturado do ponto de vista metodológico e alinhado com as boas práticas reinantes em nível mundial na governança em órgãos da administração pública. Questões práticas, hoje sem respostas, poderão ser enfrentadas e sua superação possibilitará o melhor funcionamento do ponto de vista administrativo dessa casa parlamentar, atendendo a anseios da sociedade e de órgãos de controle.

Além da relevância institucional do tema, a questão de pesquisa proposta neste trabalho é de especial interesse do autor por tratar de assunto relacionado diretamente com suas atividades funcionais desempenhadas como Diretor da Coordenação de Planejamento

e Gestão Estratégica da Assessoria de Projetos e Gestão, subordinada à Diretoria-Geral da Câmara dos Deputados. Nesta função o autor lidera os esforços de desenho, implementação e avaliação do sistema de gestão estratégica da instituição.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

Este trabalho está organizado em quatro partes, além dessa introdução.

No Capítulo 2 serão apresentados os conceitos gerais e revisão da literatura. Serão descritos conceitos das disciplinas de arquitetura corporativa e planejamento estratégico e seus respectivos princípios, métodos elementos e artefatos. Para ilustrá-los, serão também apresentados alguns modelos de referência que podem guiar as implementações. Nesse capítulo também será apresentado o modelo de gestão estratégica desenvolvido e utilizado na Câmara dos Deputados. A descrição se baseia em documentos formais e também na experiência pessoal do autor, que participou de todo o processo como responsável pela área de planejamento e gestão estratégica na Assessoria de Planejamento e Gestão da Diretoria-Geral (APROGE-DG) da Casa.

No Capítulo 3 será descrito o método utilizado para atingir os objetivos propostos e tentar responder à questão de pesquisa, ou seja, se a arquitetura corporativa é adequada para a evolução do modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados na medida em que aproveita os esforços realizados e responde aos desafios futuros a serem enfrentados.

No Capítulo 4 serão apresentados os resultados da pesquisa na forma de um quadro comparativo entre os elementos e processos da arquitetura corporativa e da gestão estratégica da Câmara dos Deputados. A análise deste quadro possibilitou a avaliação da complementaridade das duas visões e da aplicabilidade daquela a esta. Também é analisado como a arquitetura corporativa pode contribuir para avançar na solução de questões ainda não solucionadas existentes na gestão estratégica da Casa.

No Capítulo 5 serão apresentadas as conclusões da pesquisa e serão registradas algumas sugestões relativas à evolução da gestão estratégica da Câmara dos Deputados.

## 2 Conceitos gerais e revisão da literatura

Inicialmente serão apresentados os conceitos relativos à arquitetura corporativa, e dois modelos de referência. Também serão descritos conceitos de planejamento estratégico e um modelo de acompanhamento da estratégia. Por fim, serão apresentados os componentes do modelo de Gestão Estratégica definido e utilizado pela Câmara dos Deputados.

### 2.1 Arquitetura Corporativa

#### 2.1.1 Arquitetura

O conceito de arquitetura aplicado à modelagem e descrição de uma organização é uma analogia ao equivalente utilizado na construção civil para descrever os vários aspectos da concepção, construção e uso de uma edificação.

A norma ISO/IEC 42010, que trata da descrição de arquiteturas no âmbito da engenharia de sistemas e *softwares*, define arquitetura como "a organização fundamental de um sistema, composto por seus componentes, a relações entre eles e o meio ambiente, e os princípios que regem a sua concepção e evolução." (ISO, 2007)

O modelo TOGAF (*The Open Group Architecture Framework*) que é um modelo de referência para construção de arquitetura corporativa (AC), utiliza um conceito de arquitetura compatível com a norma ISO/IEC 42010, mas que pode ter dois significados, dependendo do contexto:

1. Uma descrição formal de um sistema ou um plano detalhado do sistema em nível de componente para orientar a sua implementação.
2. A estrutura de componentes, suas inter-relações, e os princípios e diretrizes que regem sua concepção e evolução ao longo do tempo. (TOGAF, 2011, p. 9).

#### 2.1.2 Arquitetura Corporativa

De forma análoga ao conceito de arquitetura utilizado na construção civil, que utiliza diversos projetos (planta baixa, estrutura, instalações) para descrever uma mesma edificação, o desenvolvimento de uma arquitetura corporativa possibilita a descrição completa e integrada da organização sob pontos de vista diversos: estratégico, de negócios, de informações, de sistemas de informação e de infraestrutura. Cada um desses domínios poder ser representado sob o ponto de vista da situação atual ("as is") e se projetar uma

situação futura ("*to be*"). De acordo com Lankhorst *et al* (2009, p. 3) , "a arquitetura corporativa é um conjunto coerente de princípios, métodos e modelos que são usados na concepção e implementação da estrutura organizacional de uma empresa, nos processos de negócios, nos sistemas de informação e na infraestrutura".

O modelo TOGAF 9.1 enfatiza a descrição integrada da organização: "A arquitetura corporativa fornece uma visão estratégica, de cima para baixo de uma organização para permitir a executivos, planejadores, arquitetos e engenheiros coordenarem, integrem e conduzir suas atividades de forma coerente." (TOGAF, 2011 p.58)

Além disso, a arquitetura corporativa também descreve a terminologia, a composição dos componentes da organização, e suas relações com o ambiente externo, bem como proporciona os princípios orientadores para a definição de requisitos, *design* e sua evolução. Esta descrição é abrangente, incluindo objetivos da empresa, processos de negócios, papéis, estruturas organizacionais, os comportamentos organizacionais, informações de negócios, aplicações de *software* e sistemas informatizados. (Togaf-Modeling.org, 2011, *on-line*)

Assim, um modelo de arquitetura corporativa deve descrever um método para se projetar um estado futuro de uma organização em termos de componentes e mostrar como esses componentes se encaixam e se complementam. Deve também recomendar padrões e produtos aderentes a eles que podem ser utilizados na implementação desses componentes. Dessa forma, o desenvolvimento da arquitetura corporativa deve estar apoiado por um processo de governança que assegure os interesses das partes interessadas na organização (como, por exemplo, acionistas, gestores, clientes e empregados) sejam considerados e que os componentes da arquitetura sejam complementares e gerenciados de tal forma a estimular a padronização e o seu reuso.

Em última instância, o propósito da arquitetura corporativa é a otimização, em nível organizacional, de processos legados (tanto manuais como automatizados) em um ambiente integrado que responde às mudanças desejadas e apoia a realização da estratégia da organização (TOGAF, 2011, p.6).

A arquitetura corporativa está posicionada no contexto da governança corporativa e governança de TI (Tecnologia da Informação) e se relaciona com um número de boas práticas e padrões gerais de gestão e de gestão de TI em particular. Lankhorst *et al* (2009, p.13) apresenta um conjunto, não exaustivo, de boas práticas ou padrões relacionados com as respectivas áreas gerenciais relevantes para a arquitetura corporativa representado no QUADRO 1.

**QUADRO 1 - Áreas de gestão organizacional relevantes para a AC e boas práticas**

<b>Área de gestão organizacional</b>	<b>Boa prática ou padrão</b>
Gestão estratégica	Balanced Scorecard
Execução da estratégia	EFQM
Gestão da qualidade	ISO 9001
Governança de TI	COBIT
Infraestrutura e operação de TI	ITIL
Implementação de soluções de TI	CMM, CMMI

FONTE: LANKHORST *et al.*, 2009, p.13

A construção e a implementação de uma arquitetura corporativa em uma grande organização são tarefas complexas e bastante demoradas, mesmo para se obter resultados parciais. Pesquisadores e grupos de trabalho se dedicaram ao estudo da questão e identificaram padrões e boas práticas que podem ser seguidos pelos responsáveis pela arquitetura corporativa e criaram modelos de referência. Dois importantes modelos de referência de arquitetura corporativa são apresentados a seguir: o Modelo Zachman e o Modelo TOGAF.

### 2.1.2 O Modelo de Referência Zachman

Em 1987, John A. Zachman, à época pesquisador da IBM, apresentou o que foi considerado o primeiro modelo de referência de arquitetura corporativa, então denominada Modelo para Arquitetura de Sistemas de Informação (*Framework for Information Systems Architecture*) (ZACHMAN, 1987).

Zachman descreveu o que era, na sua percepção, o grande desafio na área de TI, ou seja, o gerenciamento da complexidade dos sistemas cada vez mais distribuídos. O custo envolvido e o sucesso do negócio, que dependia cada vez mais de seus sistemas de informação, tornava necessária uma abordagem disciplinada para a gestão desses sistemas.

O modelo proposto por Zachman é uma estrutura lógica, apresentado na forma de uma matriz, dos artefatos que constituem a interseção entre papéis (como proprietário, estrategista, projetista e construtor), e níveis de abstração de produtos (o que, como, onde, quem, quando e por que). Posteriormente foram acrescentados os papéis de planejador e subcontratado. (LANKHORST *et al.* 2009, p.25).

Ao longo do tempo, o modelo inicialmente proposto por Zachman evoluiu e sua mais recente versão foi apresentada em 2011 com o nome de "*The Zachman Framework for*

Enterprise Architecture - The Enterprise Ontology<sup>5</sup>. A FIGURA 2 apresenta o modelo Zachman, em sua versão de 2004.

FIGURA 2 - O modelo de referência Zachman, na versão publicada em 2004



FONTE: <http://www.zachman.com>

### 2.1.3 O Modelo de Referência TOGAF

Um dos modelos de referência de arquitetura corporativa mais citados na literatura é o *The Open Group Architecture Framework - TOGAF*, que define tanto um método como um conjunto de ferramentas para auxiliar na aceitação, produção, uso e manutenção de uma arquitetura corporativa. Desenvolvido e mantido por membros da organização *The Open Group*, é derivado do *Technical Architecture Framework for Information Management (TAFIM)*, desenvolvido pelo Departamento de Defesa dos EUA até 1995. (TOGAF, 2011, p.9).

O modelo TOGAF divide a arquitetura corporativa em quatro domínios de arquitetura, que são os seguintes (LANKHOST *et al.* 2009, p.27)

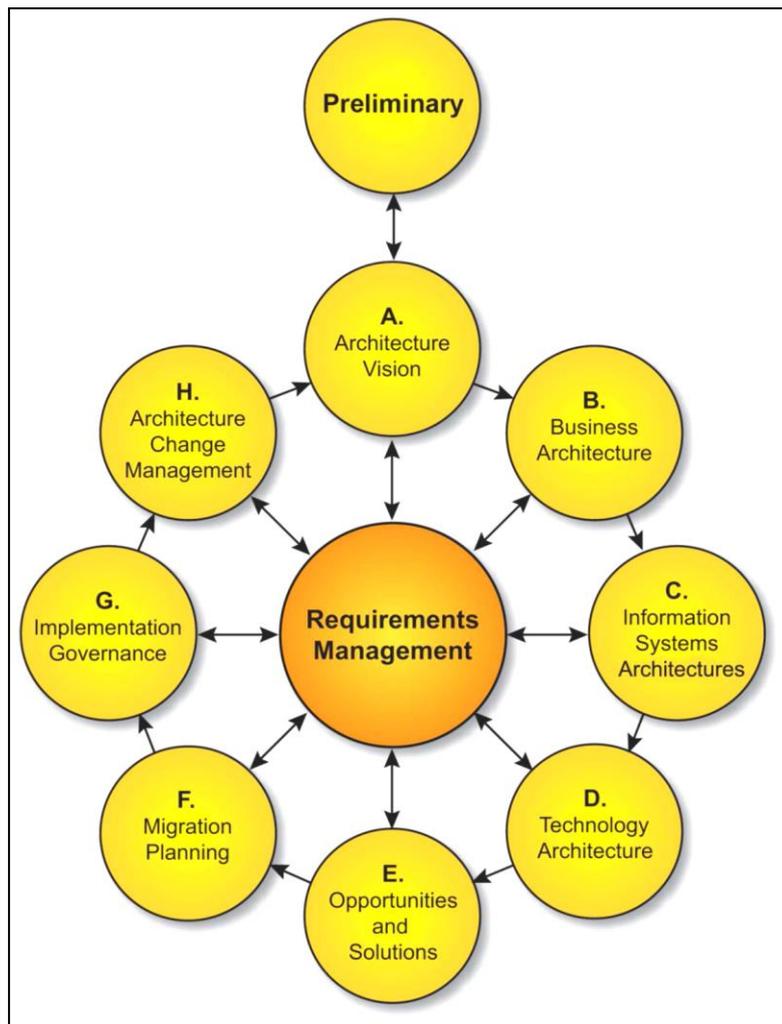
<sup>5</sup> <http://www.zachman.com/ea-articles-reference/54-the-zachman-framework-evolution>

1. A **Arquitetura de Negócios** define a estratégia de negócios, a governança, estrutura organizacional e os principais processos de negócio.
2. A **Arquitetura de Dados** descreve a estrutura de ativos informacionais físicos e lógicos de uma organização e os respectivos recursos de gerenciamento.
3. A **Arquitetura de Aplicativos** fornece um modelo para que aplicativos (entendidos como um sistemas de informações informatizados) sejam implementados, as interações entre eles, e suas relações com os principais processos de negócio da organização.
4. A **Arquitetura de Tecnologia** descreve as capacidades lógicas de *software* e *hardware* que são necessários para apoiar a implantação dos serviços de negócios, dados e aplicativos. Inclui infraestrutura de TI, *middleware*, redes, comunicações, processamento, normas etc.

Uma arquitetura corporativa completa deve abranger todos os quatro domínios, mas na realidade do dia-a-dia, restrições de recursos humanos, financeiros e de tempo normalmente impõem limites para a construção coordenada e exaustiva de uma descrição arquitetural que abranja todos os domínios de arquitetura, com o nível de detalhamento desejado. Além disso, como a organização e o meio ambiente em que está inserida passam constantemente por mudanças, o processo de desenvolvimento da arquitetura corporativa deve ser cíclico, contínuo e incremental.

Um dos principais componentes do modelo TOGAF é o método para desenvolver e gerenciar os ciclos de vida da arquitetura corporativa, denominado *Architecture Development Method* - ADM, representado na FIGURA 3. O ADM descreve o processo de mudança do estado atual da arquitetura (*as is*) para o estado desejado (*to be*).

**FIGURA 3 - Architecture Development Method - ADM**



FONTE: TOGAF, 2011, p.48

O modelo TOGAF 9.1 descreve, de forma detalhada, cada uma das fases do ADM, suas etapas, seus insumos e produtos esperados. Ao final de cada etapa os resultados devem ser validados pelos patrocinadores do processo de desenvolvimento da arquitetura corporativa. (TOGAF, 2011, p.43-173)

Na fase Preliminar são definidas questões iniciais como "onde", "o quê", "por quê", "quem" e "como fazemos" a arquitetura corporativa. Nesta fase são definidos, dentre outros, os limites da organização a ser modelada, os requisitos, e os princípios que nortearão o desenvolvimento da arquitetura corporativa no ciclo que se inicia e ainda a avaliação do grau de maturidade da arquitetura existente, se for o caso.

Na fase A é definida a Visão da Arquitetura, que descreve como novas capacidades organizacionais a serem desenvolvidas no ciclo do ADM, deverão contribuir para atingir os objetivos estratégicos da organização, respondendo assim aos anseios da alta administração. Dentre as atividades desta fase estão a identificação das partes

interessadas, suas inquietações e as necessidades do negócio. Também deve-se avaliar o grau de preparação da organização para as mudanças além da identificação de riscos associados às mudanças e as atividades que poderão mitigá-los. A fase A inclui ainda a definição da parte da organização a ser analisada, do nível de detalhe a ser definido, da duração esperada para o ciclo e os componentes da arquitetura a serem considerados.

As fases de desenvolvimento da arquitetura (B, C, D) são divididas em etapas comuns em todas elas, que incluem as seguintes atividades:

- . Escolha dos modelos de referência, pontos de vista, e ferramentas;
- . Descrição da arquitetura de linha de base (*as is*);
- . Descrição da arquitetura alvo (*to be*);
- . Análise de lacunas (*gap analysis*);
- . Definição dos componentes a serem desenvolvidos;
- . Revisão e aprovação formal pelas partes interessadas.

Nas fases E até H as mudanças para o estado esperado para a arquitetura (*to be*) são planejadas e executadas, atingindo-se assim o fim de um ciclo de implantação e evolução.

A fase de Gerenciamento de Requisitos é contínua durante todo o ciclo do ADM e garante que quaisquer mudanças nos requisitos são tratadas por meio de processos adequados de governança e refletidas em todas as outras fases.

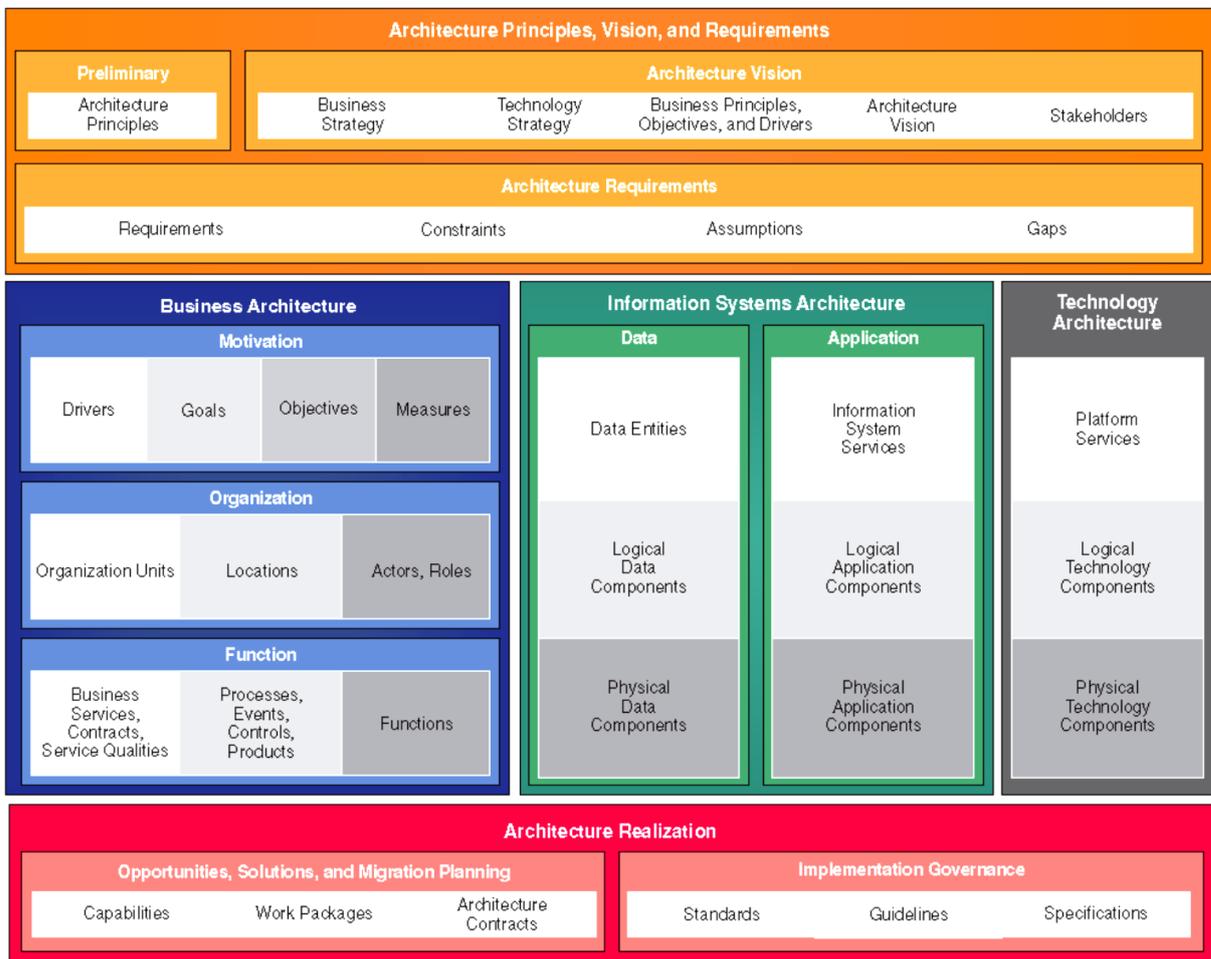
Como o desenho do ADM deixa claro, o desenvolvimento da arquitetura é um processo contínuo e cíclico. Ao executar o ADM de forma repetida ao longo do tempo os arquitetos adicionam mais e mais conteúdos ao repositório da arquitetura corporativa. Segundo os responsáveis pelo modelo TOGAF, “a primeira execução do ADM é normalmente a mais difícil”, pois os componentes da arquitetura que podem ser reusados ainda são escassos. As execuções subsequentes serão mais fáceis pois mais componentes terão sido identificados e poderão ser utilizados para povoar o repositório da arquitetura corporativa. (TOGAF, 2011, p. 46)

Além do ADM, outro componente chave do modelo TOGAF é o repositório da arquitetura que gerencia arquiteturas de referência, modelos e padrões que foram aceitos para uso na organização, além dos produtos resultantes do trabalho dos arquitetos. O desenvolvimento de uma arquitetura corporativa em uma organização de grande porte invariavelmente cria um grande volume de artefatos. O repositório da arquitetura deve ser organizado segundo uma taxonomia formal que organize os componentes da arquitetura corporativa de modo lógico e que permita o seu efetivo gerenciamento e uso por meio de processos e ferramentas que armazenem o conteúdo arquitetural.

Para isso, o modelo TOGAF 9.1 apresenta também um metamodelo de conteúdos que define um conjunto de entidades que permitem que conceitos sejam capturados, armazenados, filtrados, pesquisados e representados de forma a garantir consistência, completeza e rastreabilidade dos componentes da arquitetura corporativa. O metamodelo proposto é dividido em partes consistentes com as fases descritas no ADM.

O metamodelo de conteúdos deve, portanto, ser usado como um companheiro para o ADM. O ADM descreve o que precisa ser feito para criar uma arquitetura e o metamodelo de conteúdo descreve a forma que a arquitetura deve ter, uma vez concluída. A FIGURA 4 representa, de forma detalhada, o metamodelo de conteúdos proposto pelo TOGAF.(TOGAF, 2011, p.330)

**FIGURA 4 - Representação detalhada do Metamodelo de Conteúdos**



FONTE: TOGAF, 2011, p.338

Os artefatos relacionados aos princípios, visão e requisitos devem capturar o contexto circundante de modelos de arquitetura, como o contexto estratégico, que serve

como insumo para a modelagem da arquitetura e os requisitos por ela gerados. Esse contexto é coletado nas fases Preliminar e A do ADM.

Os artefatos da arquitetura de negócio capturam os modelos operacionais do negócio e em especial os fatores que motivam a organização, como ela está estruturada e também quais capacidades funcionais ela tem. Corresponde à fase B do ADM.

Os artefatos da arquitetura de sistemas capturam os modelos arquiteturais de sistemas informatizados, com foco em aplicativos e dados, conforme a fase C do ADM.

Os artefatos da arquitetura tecnológica capturam os ativos tecnológicos que são utilizados para implementar e executar os sistemas de informação. Corresponde à fase D do ADM.

Os artefatos da execução da arquitetura capturam mudanças nos planejamentos e descrevem transições entre os sucessivos estados da arquitetura que são utilizadas para direcionar e governar a implementação da arquitetura corporativa. Corresponde às fases E até H do ADM.

Em que pese os modelos de referência propostos por Zachman e pelo *The Open Group* (TOGAF) partirem de princípios diferentes (o primeiro classifica os elementos da arquitetura, enquanto o segundo apresenta um método para desenvolvê-la), há uma complementaridade entre os dois. De fato, estudo realizado pelos membros do *The Open Group* demonstram como mapear cada um dos quatro domínios da arquitetura corporativa propostos pelo modelo TOGAF aos elementos do modelo Zachman (THE OPEN GROUP, 2002, *on-line*).

## 2.2 Planejamento Estratégico

O Planejamento estratégico, que tem suas origens na área militar, passou a ser utilizado inicialmente em grandes corporações norte americanas nos anos 1950, para aprimorar o exercício orçamentário, e se difundiu com rapidez nos anos 1960 na maioria das grandes empresas e no governo norte americano. (MINTZBERG, 2004, p.21)

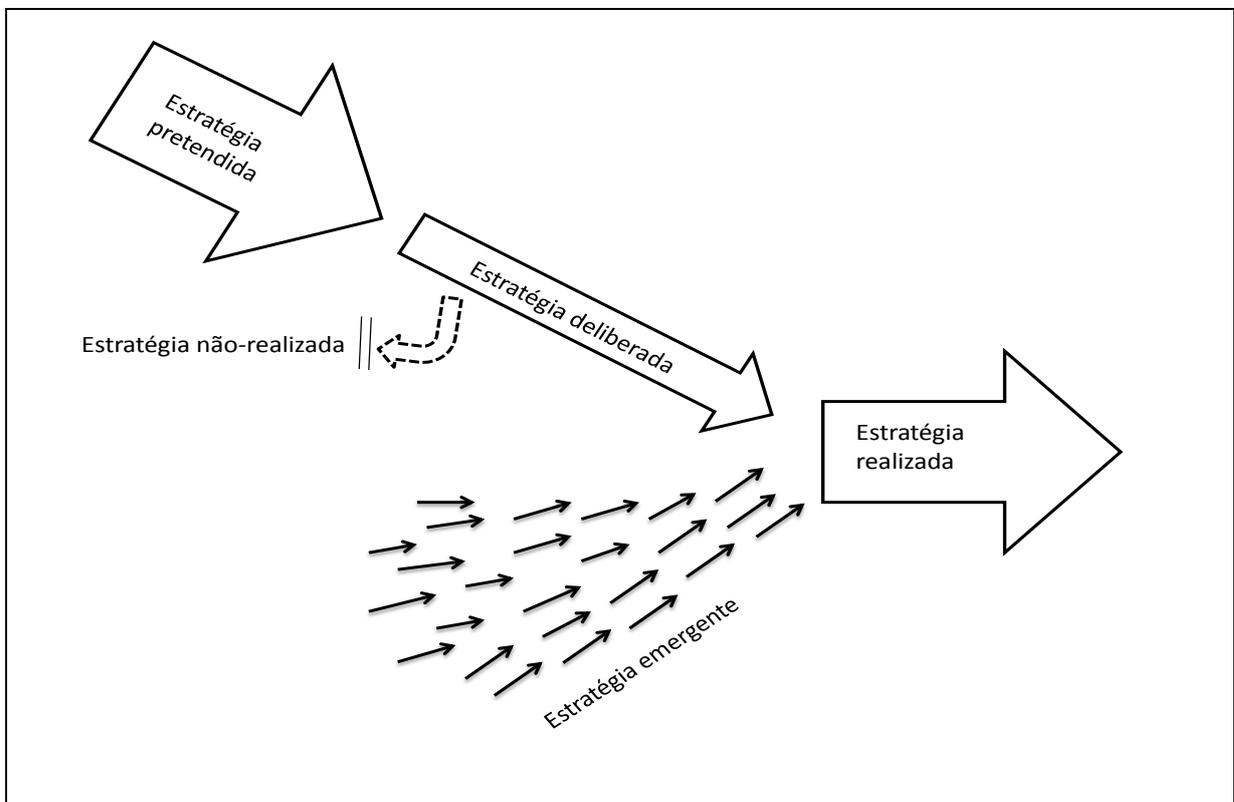
Henry Mintzberg, pesquisador canadense e professor da Universidade de McGill, define planejamento, no contexto da formulação da estratégia empresarial, como "um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões". As atividades de planejamento devem "decompor, articular e racionalizar os processos pelos quais as decisões são tomadas". Planejamento tem origem etimológica na palavra latina "*planum*", ou seja, "superfície plana", em referência aos documentos formais produzidos no decorrer da atividade de se planejar. Esses planos, que

formalizam as decisões tomadas, têm a função de registrá-las e possibilitar sua comunicação para o restante da organização. (MINTZBERG, 2004 p.27)

O processo de planejamento em uma organização envolve uma equipe de planejadores, que organizam as atividades e coletam as informações necessárias, e os altos dirigentes responsáveis pela tomada de decisão em nível estratégico. (MINTZBERG, 2004, p.39)

Ainda segundo Mintzberg (2004, p.34), a estratégia pode ser entendida de duas formas: a) como um plano (resultante ou não de um processo formal de planejamento) que indica um curso de ação para o futuro ou b) como um padrão, isto é, a consistência de comportamento ao longo de um tempo. No primeiro caso o autor denomina de estratégia pretendida e no segundo, de estratégia realizada. A estratégia pretendida por vezes é reduzida, por questões de viabilidade, a uma estratégia deliberada, que por sua vez, tem uma parte não realizada durante o respectivo ciclo de gestão. A estratégia deliberada, excluída a não-realizada somada à estratégia emergente formam a estratégia realizada. As estratégias emergentes representam ações não planejadas inicialmente, mas que foram incorporadas à estratégia como forma e adaptação a uma conjuntura em evolução (FIGURA 5).

**FIGURA 5 - Formas de estratégia**



Fonte: Mintzberg, 2004, p.35

Depois de escolhida a estratégia, passa-se a fase de execução do planejado. Um dos modelos mais conhecidos de acompanhamento da estratégia é o *Balanced Scorecard*, apresentado a seguir.

### 2.2.3 O *Balanced Scorecard*

Em 1992 Robert Kaplan e David Norton, professores da *Havard Business School*, apresentaram o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão que tem como propósito auxiliar as empresas a comunicar, implantar e acompanhar a estratégia deliberada.

O termo utilizado, *Balanced Scorecard*, reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN, 1997, p.7).

De acordo com os criadores do BSC, o conjunto de indicadores deve ser escolhido de modo coerente com a visão, missão e a estratégia organizacional, em um processo de desdobramento hierárquico (*top down*). Sua formulação orientada à estratégia faz do BSC um importante instrumento de gestão estratégica, útil para “esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico”. (KAPLAN, 1997, p. 9-11).

O BSC focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Os autores desenvolveram uma hipótese sobre a cadeia de causa e efeito que levaria ao sucesso no nível estratégico. Essa hipótese de causa e efeito é essencial para o entendimento da métrica que o BSC prescreve. Dessa relação de causa e efeito depreende-se que todas as perspectivas têm como objetivo final resultados financeiros e têm como ponto de partida a perspectiva de aprendizado e crescimento. (HERNANDES, 2000, p. 2)

Para ser aplicado ao setor público, o método BSC deve ser adaptado, conforme recomendações dos próprios autores. Para isso, usualmente a perspectiva financeira, que fica no topo do mapa estratégico representando o objetivo em última instância da organização, é substituída pelo atendimento da função institucional do órgão.

Para se avaliar o grau de efetividade das ações estratégicas de uma organização, o BSC prescreve que cada objetivo estratégico possua indicadores de desempenho e respectivas metas a serem atingidas ao longo do ciclo de planejamento estratégico. Essa visão quantitativa e a dificuldade de se estabelecer claramente como se comprovar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos ao longo do tempo, são duas dificuldades comuns encontradas durante sua implementação.

## 3 Contexto do trabalho

### 3.1 A Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados

#### 3.1.1 Antecedentes

A Câmara dos Deputados deu início ao processo de Gestão Estratégica em 2004, quando a Diretoria-Geral determinou o início do primeiro ciclo de gestão estratégica da Casa. Foram definidas as declarações de missão, de visão de futuro e valores da área de apoio técnico-administrativo e legislativo da Casa<sup>6</sup>. Para isso, houve uma fase de sensibilização de um conjunto de diretores que posteriormente definiram conjuntamente aquelas declarações, que vigoraram até 2012. Na época, após alguns debates, optou-se por restringir o horizonte estratégico à administração da Casa, em vez de se utilizar uma perspectiva institucional, ou seja, que incluísse as atividades parlamentares de cunho finalístico da Câmara, conforme previsto na Constituição. Essa decisão balizou as demais etapas desse ciclo de Planejamento Estratégico.

Outra decisão importante, tomada em seguida, foi a de se utilizar como referencial teórico o modelo BSC, que estava sendo adotado também por diversos outros órgãos da Administração Pública. Com apoio de facilitadores externos, a metodologia preconizada por Kaplan e Norton foi aplicada e foram construídos mapas estratégicos setoriais das diretorias. Posteriormente, esses mapas setoriais foram consolidados em um mapa estratégico corporativo que representou os dezessete objetivos estratégicos para o período 2009-2011<sup>7</sup> e suas esperadas relação de causa e efeito. As quatro perspectivas propostas pelos autores do BSC foram adaptadas para a Câmara dos Deputados e passaram a ser as seguintes: Pessoas e Tecnologia, Processos Internos, Público-Alvo e Papel Institucional.

Ainda na fase de planejamento, houve grande dificuldade para se escolher os indicadores de desempenho, e conseqüentemente as metas, para os objetivos estratégicos, em especial aqueles das perspectivas do topo do mapa estratégico. Essas dificuldades já sinalizavam a dificuldade intrínseca de se medir quantitativamente o desempenho de uma casa legislativa cuja atividade é eminentemente simbólica, e portanto, de caráter subjetivo.

Para se atingirem os objetivos estratégicos definidos, foram selecionados os projetos que formaram o primeiro portfólio estratégico em nível corporativo. Na mesma

---

<sup>6</sup> <http://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca/gestao-na-camara-dos-deputados/missao-visao-e-valores-da-camara-dos-deputados>

<sup>7</sup> <http://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca/gestao-na-camara-dos-deputados/missao-visao-e-valores-da-camara-dos-deputados/mapa-estrategico-corporativo/mapa-estrategico-corporativo-2009-2011>

época, decidiu-se utilizar a metodologia de gerenciamento de projetos preconizada pelo *Project Management Institute* - PMI<sup>8</sup> que foi simplificada e adaptada à cultura organizacional. Para viabilizar a implantação da metodologia optou-se por adquirir a ferramenta Microsoft Project e desenvolveu-se um extenso programa de treinamento para gerentes e membros de equipe de projetos.

O próximo passo foi a definição do modelo de governança corporativa que definiu uma estrutura em dois níveis: corporativo e setorial. No nível corporativo as decisões são tomadas pelo Comitê de Gestão Estratégica - CGE, composto por diretores e presidido pelo Diretor-Geral. O CGE é apoiado por um Escritório Corporativo de Gestão Estratégica, a cargo da Assessoria de Projetos e Gestão da Diretoria-Geral (APROGE-DG). De forma análoga, no nível setorial, funcionam comitês setoriais de gestão estratégica e os respectivos escritórios setoriais de gestão estratégica. O acompanhamento e avaliação da estratégia ocorre em reuniões periódicas dos comitês de gestão estratégica em nível corporativo e setorial. O modelo de governança é regulamentado pela Portaria nº 233, de 28 de dezembro de 2009<sup>9</sup>.

### 3.1.2 O ciclo de gestão 2012 - 2023

A partir da experiência e amadurecimento organizacional obtidos no primeiro ciclo de gestão e nas lições aprendidas, a APROGE-DG, com apoio dos escritórios setoriais, desenhou o modelo utilizado no atual ciclo. O modelo começou a tomar forma depois de uma etapa de avaliação do primeiro ciclo e de um *workshop*, em setembro de 2011, com a Assembleia Legislativa de Minas Gerais, que havia passado por experiência semelhante à da Câmara dos Deputados. Pelo menos uma dificuldade comum às duas instituições foi identificada: a necessidade de se aliar ciclos de planejamento mais longos para permitir a execução de ações efetivamente estratégicas com o alinhamento à conjuntura político-administrativa representada pelo mandato da Mesa Diretora de dois anos.

Desta forma, o Ciclo de Gestão Estratégica 2012-2023 foi estruturado a partir do conceito do duplo planejamento, em que um plano de longo prazo é composto por vários planos de curto prazo. O plano de longo prazo estabelece a visão de futuro, as diretrizes estratégicas e as linhas de atuação que irão balizar e orientar as ações de curto prazo. Já os planos de curto prazo compõem-se de programas, projetos e ações com a finalidade de construir as condições necessárias para a Instituição alcançar a Visão de Futuro. O

---

<sup>8</sup> <http://www.pmi.org/>

<sup>9</sup> <http://www2.camara.gov.br/a-camara/conheca/gestao-na-camara-dos-deputados/modelo-de-governanca-da-gestao-estrategica>

horizonte estratégico do plano de longo prazo (2023) foi assim definido simbolicamente por ser esse o ano em que o parlamento brasileiro comemora 200 anos.

As ações estratégicas deste ciclo são mais voltadas para as atividades finalísticas, ou seja, que impactam principalmente a área-fim da Instituição em seu papel constitucional de legislar, fiscalizar e representar. Além disso, o novo ciclo também dará prioridade à melhoria dos processos de trabalho que mais possam contribuir para o alcance da Visão de Futuro.

Para se definir a missão institucional, a visão de futuro e os valores foi realizada uma pesquisa com servidores, especialistas em parlamentos, cidadãos e deputados. Os resultados foram apresentados e debatidos em um *workshop*, em março de 2012, que contou com a presença de todos os diretores até o nível de departamento, além de chefes de gabinetes da Mesa Diretora e das lideranças partidárias. Os resultados foram novamente discutidos e aprimorados em reuniões multisetoriais, em seguida, aprovados na Reunião de Avaliação Estratégica de abril de 2012. Em dezembro do mesmo ano a Mesa Diretora ratificou a estratégia de longo prazo da Casa por meio do Ato da Mesa nº 59, de 2013.

### 3.1.3 Os ciclos de curto prazo

Os ciclos de curto prazo têm a duração de dois anos e alinham-se às diretrizes estratégicas e linhas de atuação do ciclo de longo prazo. Os sucessivos ciclos curtos devem se articular de forma que a organização atinja a sua visão de futuro ao final do ciclo de longo prazo. Os ciclos compõem-se de planos de ação formados por projetos corporativos.

Para isso, a cada dois anos, o Comitê de Gestão Estratégica – CGE faz a priorização das linhas de atuação que, em conjunto, determinam o foco estratégico para o período e então o colegiado escolhe quais os projetos estratégicos serão realizados. A priorização leva em conta o contexto político, sócio-econômico e tecnológico do momento, as necessidades administrativas da Câmara dos Deputados e o seu ciclo orçamentário.

É importante ressaltar que a execução de planos de ação associados aos ciclos de curto prazo propicia a dinamicidade do planejamento, possibilitando o surgimento e a adesão de estratégias emergentes. O acompanhamento e a avaliação dos ciclos estratégicos, bem como a realização de eventuais mudanças, são tratados pelo CGE nas três Reuniões de Avaliação Estratégica anuais ou em caráter excepcional, sempre que necessário.

## 4 Método

Para se atingirem os objetivos da pesquisa expressos na seção 1.2 Objetivos, os seguintes passos foram seguidos na realização deste trabalho:

1. Estudo e revisão de literatura sobre a disciplina da arquitetura corporativa e em especial de dois modelos de referência: Zachman e TOGAF 9.1;
2. Descrição do modelo de gestão estratégica adotado na Câmara dos Deputados e seus produtos gerados até o presente. Para isso em muito colaborou a experiência pessoal do autor como diretor da Coordenação de Planejamento e Gestão da Assessoria de Planejamento e Gestão da Diretoria-Geral (APROGEDG) ao participar intensamente da elaboração e implantação do modelo.
3. Elaboração de um quadro comparativo entre as entidades previstas no modelo TOGAF 9.1 e as produzidas no processo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados para identificação do grau de convergência entre o modelo de referência e a existente na instituição. Esse grau de convergência foi avaliado do ponto de vista quantitativo (ou seja, número de artefatos comuns), sem levar em conta o esforço para desenvolver cada um deles.
4. Avaliação da possível contribuição de um modelo de arquitetura corporativa para apontar meios de se avançar na solução de questões vivenciadas no atual ciclo da gestão estratégica da Casa. Essa avaliação foi realizada em termos conceituais por meio da correlação com processos e artefatos descritos no modelo TOGAF 9.1.
5. Resposta à questão de pesquisa sobre a adequabilidade da arquitetura corporativa à gestão estratégica da Câmara dos Deputados, segundo os critérios adotados.

O modelo de referência TOGAF 9.1 foi utilizado para a análise proposta no âmbito desse trabalho pela sua consistência conceitual e relevância *de facto*.

A consistência conceitual, decorrente da evolução do modelo (atualmente em sua nona versão), se traduz na apresentação e descrição detalhadas do método de construção e evolução da arquitetura corporativa (ADM), bem como as respectivas entidades utilizadas em cada etapa do processo. Esses insumos foram fundamentais para a análise realizada neste trabalho.

Já a relevância *de facto* do modelo pode ser atestada pelo ecossistema criado ao seu redor composto por linguagens de modelagem como o *Archimate* que foi criado de forma independente, mas posteriormente foi adotado pelo *The Open Group* como padrão e

integralmente aderente ao TOGAF<sup>10</sup>. Além disso, diversas ferramentas, livres ou não, foram desenvolvidas para auxiliar os arquitetos corporativos, como *Archi*<sup>11</sup>, *Modelio*<sup>12</sup> e *TOGAF 9 Plugin for the Eclipse Process Framework Composer*<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> <http://www.opengroup.org/subjectareas/enterprise/archimate>

<sup>11</sup> <http://archi.cetis.ac.uk/>

<sup>12</sup> <http://www.modeliosoft.com/en/modelio-store/modules/modeling-extensions/togaf-architect-open-source.html>

<sup>13</sup> [http://www.opengroup.org/togaf/epf\\_intro.html](http://www.opengroup.org/togaf/epf_intro.html)

## 5 Apresentação e Análise dos Resultados

Para atingir os objetivos de pesquisa propostos, dois artefatos foram desenvolvidos. O primeiro deles é um quadro comparativo entre as entidades da arquitetura corporativa e os da gestão estratégica da Câmara dos Deputados. A análise deste quadro permitiu a avaliação da complementaridade das duas visões e da aplicabilidade daquela a esta, respondendo assim a uma das questões de pesquisa.

O Quadro 1 apresenta as entidades do metamodelo de conteúdos do modelo TOGAF 9.1 (Figura 4), agrupadas por fase do ADM (TOGAF, 2011, p.338), e as relaciona com as práticas da gestão estratégica da Câmara dos Deputados. A análise incluiu a totalidade dos elementos previstos no modelo TOGAF 9.1, ou seja, tanto os centrais (*core*) quanto os acrescentados pelas extensões do modelo: motivação, governança, serviços, dados, consolidação de infraestrutura, e modelagem de processos. No total foram avaliadas as 40 entidades utilizadas no modelo (TOGAF, 2011, p.338).

A primeira coluna é composta pelas entidades, a segunda pela evidência de relação com o processo da Câmara e a terceira por um índice de relacionamento atribuído da seguinte forma: 0 - Inexistente, incipiente ou informal; 1 - Parcial, em desenvolvimento ou obsoleto; e 2 - Existente e formalizado.

O reconhecimento e utilização de alguma forma dessas entidades no modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados indica haver um ponto de contato entre os dois universos. Para facilitar o entendimento do significado de cada entidade analisada foi elaborado um glossário, apresentado no APÊNDICE A – Glossário.

**QUADRO 1 - Relacionamento entre entidades TOGAF e Gestão Estratégica da Câmara**

<b>Preliminar</b>		
Princípios da arquitetura		0
<b>A. Visão da arquitetura</b>		
Estratégia de negócios	Ato da Mesa 59/2013 - Estratégia da Câmara dos Deputados para 2012 - 2023	2
Estratégia de TI	Planejamento Estratégico de TI	1
Princípios (arquitetura)		0
Objetivos (arquitetura)	Arquitetura de Informações 1.0 em 2013	0
Direcionadores do negócio (arquitetura)		0
Visão da arquitetura		0
Identificação dos interessados	Portaria 233/2009 - Modelo de Governança	2
Requisitos da arquitetura		0
<b>B. Arquitetura de negócios</b>		
<b>Motivação</b>		
Direcionadores	Pesquisas internas e externas	1

Metas	Diretrizes estratégicas e Linhas de atuação	2
Objetivos		0
Indicadores	em desenvolvimento	0
<b>Organização</b>		
Unidades organizacionais	Estrutura administrativa (obsoleta)	1
Localizações	Plano Diretor de Espaços (em construção)	1
Atores	Atores internos: consulta disponível na intranet	1
Papéis		0
<b>Função</b>		
Serviços		0
Contratos	Somente com fornecedores externos	1
Níveis de qualidade		0
Processos	Plano de Classificação Funcional, iniciativas de modelagem	1
Eventos		0
Controles	embutidos em alguns processos de trabalho	1
Produtos		0
Funções	em desenvolvimento	0
<hr/>		
<b>C. Arquitetura de sistemas de informação</b>		
<hr/>		
<b>Dados</b>		
Entidades de dados	Arquitetura de Informações (em construção)	1
Componentes lógicos de dados	Repositório de modelos de informação	2
Componentes físicos de dados		0
<b>Aplicativos</b>		
Serviços de sistemas de informação		0
Componentes lógicos de aplicativos	Catálogo de sistemas	1
Componentes físicos de aplicativos		0
<hr/>		
<b>D. Arquitetura tecnológica</b>		
<hr/>		
Serviços de plataformas tecnológicas		0
Componentes lógicos da tecnologia		0
Componentes físicos da tecnologia	Base dados de configurações - CMDB (ITIL)	1
<hr/>		
<b>E, F. Oportunidades, soluções e planejamento de migração</b>		
<hr/>		
Capacidades		0
Pacotes de trabalho	Portfólio de projetos corporativos	2
Contratos de arquitetura		0
<hr/>		
<b>G. Governança da implementação</b>		
<hr/>		
Padrões	Dados abertos, LEXML etc	1
Guias	Manual de projetos, de modelagem de processos etc	1
Especificações		0

FONTE: Elaborado pelo autor

O outro artefato apresentado como resultado da pesquisa é um quadro comparativo entre as questões estratégicas a serem resolvidas no âmbito da Câmara dos Deputados com artefatos previstos no modelo TOGAF 9.1 que auxiliariam sua solução.

Esse quadro foi elaborado para responder a questão proposta no âmbito dessa pesquisa que é a investigação da possibilidade de a arquitetura corporativa oferecer respostas para dificuldades encontradas atualmente no processo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados, relacionadas no item 1.2 Objetivos.

Com base na análise do documento de especificação do modelo TOGAF 9.1 foram identificados artefatos que, segundo as definições do modelo, podem contribuir para superar as questões estratégicas apontadas. O Quadro 2 relaciona as questões estratégicas estudadas, os artefatos do modelo TOGAF relacionados e as fases do ADM em que são utilizados. As descrições dos artefatos são relacionadas na seção "35.6 - Artefatos de arquitetura por Fase ADM" da especificação TOGAF 9.1 (TOGAF, 2011, p.380).

**QUADRO 2 - Relação entre questões estratégicas e artefatos TOGAF 9.1**

<b>Questão estratégica</b>	<b>Principais artefatos</b>	<b>Fase ADM</b>
Aprimoramento da gestão de processos, com a definição de uma cadeia de valor, de um diretório de processos e de sua governança	Diagrama de cadeia de valor Catálogo de serviços/funções de negócio	A. Visão da arquitetura B. Arquitetura de negócio
Definição de um painel de indicadores de desempenho da gestão	Catálogo de direcionadores/metas/objetivos Catálogo de contratos/medidas	B. Arquitetura de negócio
Aperfeiçoamento da gestão de informações na Casa com eliminação de redundâncias e implantação do respectivo modelo de governança	Diagrama conceitual de dados Matriz entidade de dados/função de negócio	C. Arquitetura de informações e sistemas
Implantação, de fato, da governança de TI de modo a garantir maior eficiência operacional e o alinhamento com a gestão estratégica	Matriz de aplicativos/funções	C. Arquitetura de informações e sistemas
Revisão completa da estrutura organizacional, que foi definida pela Resolução nº 20 de 1971 e alterada pontualmente em diversas ocasiões	Diagrama de decomposição da organização Matriz de interação de processos de negócio	B. Arquitetura de negócio

FONTE: TOGAF, 2011, p.380 e análise do autor

## 5.1 Análise dos resultados

Na Análise do primeiro resultado (Quadro 1), observou-se que em 18 das 40 entidades analisadas (45%), foram identificados produtos ou processos implementados pela gestão estratégica da Câmara dos Deputados, ou seja, tiveram índice de relacionamento 1 ou 2. O resultado é exposto na Tabela 1 - Relacionamento entre entidades TOGAF e Câmara dos Deputados.

**Tabela 1 - Relacionamento entre entidades TOGAF e Câmara dos Deputados**

<b>Índice de relacionamento</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
0 - Inexistente, incipiente ou informal	22	55,0 %
1 - Parcial, em desenvolvimento ou obsoleto	13	32,5 %
2 - Presente e formalizado	5	12,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100,0 %</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Conclui-se então que cerca de metade (45%) das entidades previstas no modelo TOGAF 9.1, incluindo-se as recentes extensões, estão presentes, de alguma forma no modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados. Esse fato pode ser considerado expressivo, se considerarmos que a arquitetura corporativa não é atualmente o modelo adotado na Casa.

Ao analisarmos os resultados classificados por fase do ADM (Tabela 2), verificamos que os altos percentuais de índices '0' nas fases Preliminar, A, E e F indicam baixo alinhamento da gestão estratégica da Câmara dos Deputados com a arquitetura corporativa por serem essas fases típicas deste modelo. Já o fato de as fases com os menores percentuais de índices '0' serem as fases B, C e G, pode ser explicado por haver em curso na Casa iniciativas de análise e melhoria de processos, desenvolvimento de uma arquitetura de informações e modelo de governança corporativa, respectivamente.

Tabela 2 - Análise dos índices por fase do ADM

Fase do ADM	Entidades avaliadas	Entidades com índice '0'	% de índice '0'
Preliminar	1	1	100,0 %
A. Visão da arquitetura	8	5	62,5 %
B. Arquitetura de negócios	16	8	50,0 %
C. Arquitetura de sistemas de informação	6	3	50,0 %
D. Arquitetura tecnológica	3	2	66,7 %
E, F. Oportunidades, soluções e planejamento de migração	3	2	66,7 %
G. Governança da implementação	3	1	33,3 %

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, pode-se inferir que o método utilizado indica haver uma expressiva relação entre o modelo de arquitetura corporativa proposto pelo TOGAF e o processo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados atualmente em curso. Essa correlação sugere que os investimentos realizados até o momento pela Casa no processo de gestão estratégica seriam aproveitados, na eventual migração para o modelo da arquitetura corporativa. De fato, todos os principais artefatos gerados pela gestão estratégica da Câmara estão relacionados com algum elemento da arquitetura corporativa. As entidades que obtiveram índice '0' indicam justamente um possível caminho para a implantação da arquitetura corporativa.

Já a análise do segundo resultado (relação entre questões estratégicas e artefatos) demonstra que para cada questão estratégica da Câmara dos Deputados há pelo menos um artefato previsto no modelo TOGAF 9.1 e que é descrito em seu método de construção de arquitetura corporativa. Esse fato indica que a eventual implantação de um processo de arquitetura corporativa na Câmara dos Deputados, que selecionasse adequadamente os artefatos e processos, poderia contribuir para a solução dos problemas encontrados em sua gestão estratégica.

## 6 Conclusões

Este trabalho teve como objetivo central análise da adequabilidade da arquitetura corporativa à gestão estratégica da Câmara dos Deputados. No entendimento do autor, o objetivo foi plenamente atingido, conforme exposto a seguir.

Os critérios definidos para se verificar a adequabilidade entre os dois universos foram os seguintes: 1) o aproveitamento do esforço despendido até o presente na implantação da gestão estratégica, em termos de criação de cultura organizacional, de aproveitamento de metodologias e artefatos já utilizados; e 2) simultaneamente permitir sua evolução ao responder questões não atendidas pelo atual modelo.

Conforme demonstrado no Capítulo 4, o atendimento ao primeiro critério foi demonstrado pela expressiva relação entre os elementos gerados durante os nove anos do processo de implantação e evolução da gestão estratégica no âmbito da Câmara dos Deputados com os elementos preconizados pela arquitetura corporativa.

O atendimento ao segundo critério também foi demonstrado ao se verificar que para cada dificuldade encontrada no processo de gestão estratégica da Casa, há pelo menos um artefato e um processo de trabalho do modelo TOGAF 9.1 que endereçam a questão.

A questão de pesquisa analisada neste trabalho, ou seja, "em que medida a visão integrada da organização, preconizada pela arquitetura corporativa, com seus métodos, entidades e artefatos pode contribuir para a evolução do modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados?" pode ser respondida da seguinte forma:

A arquitetura corporativa pode contribuir para a evolução da gestão estratégica da Câmara dos Deputados, por aproveitar os esforços realizados até o momento e por indicar o melhor caminho para responder os desafios presentes.

Um resultado secundário da pesquisa, mas relevante para própria Câmara dos Deputados ou outras organizações que estudem a implantação de iniciativas de gestão estratégica foi o registro completo do processo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados, o que ainda não havia ocorrido até o presente.

Como oportunidade para trabalhos de pesquisas futuros sugerimos a aplicação do método utilizado neste trabalho sem a restrição da análise quantitativa da relação entre elementos da arquitetura corporativa e a gestão estratégica. Uma análise qualitativa, baseada no esforço de implementação traria resultados mais completos.

Outra oportunidade seria a investigação da possibilidade de generalização do método aqui empregado em outros organismos públicos com contexto semelhante à Câmara dos Deputados, o que pode incluir o Senado Federal e diversos tribunais superiores.

Por fim, é importante registrar que tanto o modelo de arquitetura corporativa como o de gestão estratégica pressupõem o amadurecimento organizacional e um aprendizado contínuo. Em ambos os casos, o início do processo é mais difícil. A execução repetida dos ciclos torna os processos mais fluidos na medida em que a organização aprimora o autoconhecimento por aperfeiçoar o entendimento dos seus próprios componentes e desenhar o futuro desejado, na forma de um caminho a ser compartilhado por todos.

O diferencial propiciado pela arquitetura corporativa é oferecer uma visão mais holística e integrada da organização, facilitando o alinhamento, desde os níveis operacionais aos estratégicos, nas dimensões de processos de trabalho, informações e sistemas e TI. Esse alinhamento torna a arquitetura corporativa uma ferramenta estratégica de governança organizacional, o que é especialmente relevante no contexto da gestão de órgãos públicos, como o caso da Câmara dos Deputados, objeto deste estudo.

## Referências

- ISO, ISO. IEC 42010 **Systems and Software Engineering—Architectural Description**. 2007.
- DRUCKER, Peter. F., *Desafios Gerenciais para o Século XXI*, 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- HERNANDES, Carlos AM; CRUZ, Cláudio Silva; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 12, p. 1-9, 2000.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, e David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LANKHORST, Marc *et al.* **Enterprise architecture at work: modelling, communication and analysis**. 2 ed. Springer, 2009.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- THE OPEN GROUP. Mapping the TOGAF ADM to the Zachman Framework. 2002. Disponível em:  
[www.opengroup.org/architecture/0210can/togaf8/doc-review/togaf8cr/c/p4/zf/zf\\_mapping.htm](http://www.opengroup.org/architecture/0210can/togaf8/doc-review/togaf8cr/c/p4/zf/zf_mapping.htm)  
Acesso em 29 mar 2013.
- TOGAF version 9.1. Personal PDF Edition. US: The Open Group, 2011.
- TOGAF-MODELING.ORG. **Enterprise Architecture**. 2011. Disponível em:  
<http://www.togaf-modeling.org/component/content/article/1-enterprise-architecture.html>. Acesso em 29 mar 2013.
- ZACHMAN, John A. A Framework for Information Systems Architecture. **IBM Systems Journal**, v. 26, n. 3, p. 276-292, 1987.

## APÊNDICE A – Glossário

Este glossário contém termos usualmente utilizados na disciplina de arquitetura corporativa e foi traduzido e adaptado pelo autor, a partir das definições constantes na seção 34.5 - Entidades do metamodelo de conteúdos, do Modelo TOGAF 9.1 (TOGAF, 2011, p.356).

<b>Termo em português</b>	<b>Termo original</b>	<b>Definição</b>
Ator	Actor <sup>1</sup>	Pessoa, organização ou sistema que tem um papel que inicia ou interage com as atividades. Os atores podem ser internos ou externos a uma organização.
Capacidade	capability	Resultado com foco no negócio, que é entregue por meio da realização de um ou mais pacotes de trabalho. Usando uma abordagem de planejamento baseada em capacidade, as atividades de mudança podem ser seqüenciadas e agrupadas de modo a fornecer valor de negócios contínuo e incremental.
Componente de aplicativo	application component	Encapsulamento de uma funcionalidade de um aplicativo alinhado com estrutura de implementação.
Componente físico de aplicativo	physical application component	Um aplicativo, módulo de aplicativo, serviços de aplicativo, ou outra funcionalidade instalável.
Componente físico de dado	physical data component	Zona de fronteira que encapsula as entidades de dados relacionados para formar um local físico a ser manipulado.
Componente físico de tecnologia	physical technology component	Produto de infraestrutura tecnológica específica ou a instância de um produto de infra-estrutura tecnológica. Por exemplo, uma versão de um determinado produto Commercialde prateleira , ou de uma determinada marca e versão de servidor.
Componente lógico de aplicativo	logical application component	Encapsulamento de funcionalidade do aplicativo, que é independente de uma implementação particular.
Componente lógico de dado	logical data component	Zona de fronteira que encapsula as entidades de dados relacionadas para formar um local lógico a ser

Termo em português	Termo original	Definição
		manipulado.
Componente lógico de tecnologia	logical technology component	Encapsulamento de infraestrutura tecnológica, que é independente de um produto particular. Uma classe de produtos de tecnologia.
Componente tecnológico	technology component	Encapsulamento de infraestrutura de tecnologia que representa uma classe de produtos tecnológicos ou um produto tecnológico específico.
Contrato	contract	Acordo entre consumidor e o provedor de serviços que estabelece parâmetros funcionais e não funcionais para a interação.
Controle	control	Etapa da tomada de decisão com a respectiva lógica usada para determinar a forma de execução de um processo ou para garantir que um processo está em conformidade com os critérios de governança.
Direcionador	driver	Condição externa ou interna que motiva a organização a definir suas metas. Um exemplo de um direcionador externo é uma mudança em normas que, por exemplo, exigem alterações à forma como uma organização opera.
Entidade de dados	data entity	Encapsulamento de dados, que é reconhecido por um especialista de domínio do negócio como uma coisa. Entidades lógicas de dados podem ser vinculadas a aplicações, repositórios e serviços e podem ser estruturadas de acordo com as considerações de implementação.
Evento	event	Mudança de estado organizacional que dispara eventos de processamento; pode se originar dentro ou de fora da organização e pode ser tratado dentro ou fora da organização.
Função	function	Fornecer capacidades de negócios alinhadas a uma organização, mas não necessariamente controladas pela organização de forma explícita. Também conhecida como "função de negócio".

<b>Termo em português</b>	<b>Termo original</b>	<b>Definição</b>
Indicador	measure	Fator que pode ser rastreado, geralmente de forma contínua, para determinar o sucesso ou o alinhamento com os objetivos e metas.
Lacuna	gap	Declaração de diferença entre os dois estados. Utilizado no contexto da análise de lacunas, em que a diferença entre a linha-base e arquitetura alvo é identificada.
Localização	location	Lugar onde a atividade de negócio ocorre que pode ser hierarquicamente decomposto.
Meta	goal	Uma declaração de alto nível de intenção ou direção de uma organização. Normalmente utilizado para medir o sucesso de uma organização.
Objetivo	objective	Resultado a ser atingido em um marco temporal. Utilizado para demonstrar o progresso em direção a uma meta; por exemplo, "aumentar em 30% a utilização da capacidade até o final de 2009 para apoiar o aumento previsto na participação no mercado".
Pacote de trabalho	work package	Conjunto de ações identificadas para alcançar um ou mais objetivos para o negócio. Um pacote de trabalho pode ser uma parte de um projeto, um projeto completo, ou um programa.
Papel	role	A função habitual ou esperada de um ator, ou a participação de alguém ou algo em uma determinada ação ou evento. Um ator pode ter mais de um papel.
Parte Interessada	stakeholder	Pessoa que desempenha papéis chave ou tem interesse na organização. Por exemplo, os usuários, desenvolvedores ou gerentes. As partes interessadas podem ser indivíduos, equipes e organizações (ou classes do mesmo).
Plataforma de serviço	platform service	Capacidade técnica para fornecer infraestrutura capacitante para suportar a entrega de aplicativos.

<b>Termo em português</b>	<b>Termo original</b>	<b>Definição</b>
Princípio	principle	Declaração qualitativa de intenções que deve ser cumprida pela arquitetura. Tem, pelo menos, uma lógica de suporte e uma medida de importância.
Processo	process	Representa um fluxo de controle em uma função ou serviço e/ou entre eles (depende da granularidade de definição). Processos representam uma sequência de atividades que, juntas, alcançam um resultado específico, podem ser decompostos em sub-processos, e podem mostrar o funcionamento de uma função ou serviço (no próximo nível de detalhe). Processos também podem ser usados para conectar ou compor organizações, funções, serviços e processos.
Produto	product	Resultado de um processo de negócio.
Qualidade de serviço	service quality	Configuração predefinida de atributos não-funcionais que podem ser atribuídos a um serviço ou a um contrato de serviço.
Requisito	requirement	Declaração quantitativa de necessidade de negócio que deve ser cumprida por uma arquitetura particular ou pacote de trabalho.
Restrição	constraint	Fator externo que impede a organização de buscar determinadas abordagens para cumprir suas metas.
Serviço	service	Elemento de comportamento que fornece funcionalidade específica em resposta a solicitações de atores ou outros serviços. Um serviço entrega ou suporta as capacidades de negócios, tem uma interface explicitamente definida, e é explicitamente governado. Os serviços são definidos nos níveis de negócio, sistemas de informação e suportplataformas.
Serviço de negócio	business service	Apoia capacidades do negócio através de uma interface explicitamente definida e é explicitamente gerenciado por uma

<b>Termo em português</b>	<b>Termo original</b>	<b>Definição</b>
		organização.
Serviço de sistema de informação	information system service	Elementos automatizados de um serviço de negócio. Pode entregar ou apoiar parte ou a totalidade de um ou mais serviços de negócio.
Suposição	assumption	Declaração de um fato provável mas que não tenha sido totalmente validado nesta fase, devido a restrições externas.
Unidades organizacional	organization unit	Uma unidade autossuficiente de recursos com metas, objetivos, e medidas. Unidades de organização podem incluir partes externas e organizações parceiras de negócios.