

Hadeliane Iendrike

Percepções sobre

# Arquitetura Corporativa

Como a filosofia e a literatura podem contribuir para a construção da Arquitetura Corporativa.

**SE7TI**  
Tecnologia & Informação

# Apresentação

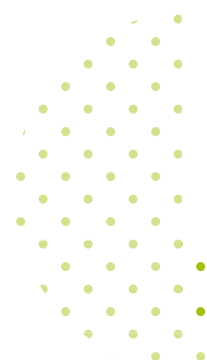
Depois de meses navegando por caminhos desconhecidos, enfrentando um mar furioso, Vasco da Gama chega a um ponto desconhecido na costa oriental da África. O rei local exige que Vasco da Gama deixe o navio e vá conversar com ele. Vasco precisava desta conversa porque este rei poderia ceder um capitão para guiá-los até Calecute. Toda a tripulação estremece com receio de que seu capitão seja vítima de uma emboscada. Mas, Vasco da Gama possui uma visão superior da situação e faz um discurso inflamado:

"Senhores amigos, quando embarquei neste navio e empreendi esta viagem, ofereci a Deus minha vida e minha alma para que Ele me ajudasse no cumprimento dessa missão, se a julgasse boa e útil. Eu vos declaro, assim, com toda franqueza, que, ainda que estivesse, neste momento, diante do porto de Lisboa, eu me entregaria à morte, por minhas próprias mãos, antes de lá entrar, não querendo me apresentar diante do Rei, meu senhor, sem trazer-lhe o fruto da empresa que me confiou. Assim resolvido no meu coração, a vida não conta mais para mim. Se, temendo a morte, eu enviasse, para aquilo que seria meu dever cumprir, um outro em meu lugar, ficaria com uma triste opinião de mim mesmo. Estejam certos de que irei a terra sem a menor hesitação, pois tudo isso está nas mãos de Deus."

*Transcrição do discurso de Vasco da Gama retirada do livro "As Caravelas de Cristo" de Gilberto Renault, página 249.*

Este era o espírito da época. Algo que resumiríamos hoje de forma bem coloquial e com bem menos nobreza como: "**missão dada é missão cumprida!**".

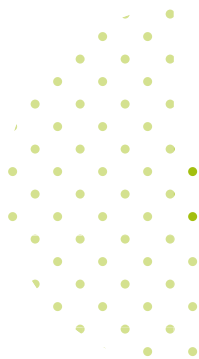
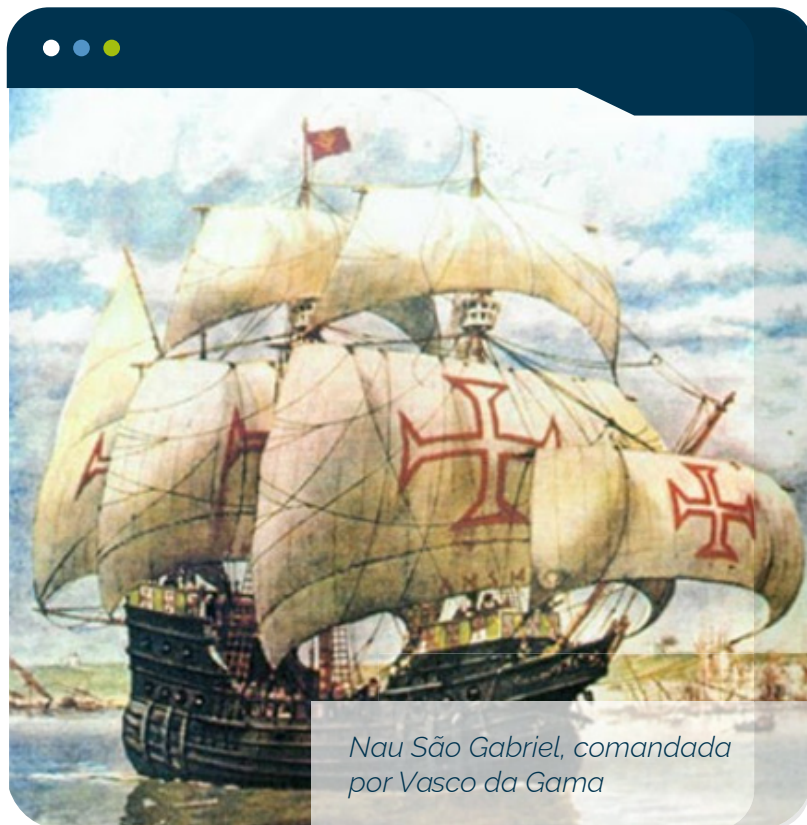
É claro que minha vida não está em jogo aqui – como estava a vida de Vasco da Gama em sua empreitada – mas, tento elevar, pelo menos um pouquinho, a minha mente ao empreender a



missão de escrever algumas ideias sobre Arquitetura Corporativa. Isso porque eu não gostaria que esta fosse uma simples apostila sobre Arquitetura Corporativa, já que o conhecimento formal está disponível numa trivial busca no Google. O que eu desejo é passar para vocês algumas percepções que tive ao longo dos últimos anos, colocando outro olhar sobre o tema. Um olhar com mais brilho e, se me permitem, até mesmo filosófico!

Arquitetura Corporativa é muito mais que documentação! A Arquitetura Corporativa deve refletir a alma da empresa.

Diferentemente das Grandes Navegações, que nossa viagem seja tranquila!







ENSAIO

1

"A criação de Adão" por Michelangelo (1508-1512)

# Arquitetura Corporativa: Um Relato Descritivo

*"No princípio criou Deus os céus e a terra." (Gênesis, I, 1)*

Esse, como a maioria das pessoas tem conhecimento, é o início do primeiro livro da Bíblia, o Gênesis, que relata a criação do mundo por Deus. Será que isso é verdade? Será que aconteceu dessa forma mesmo?

Essas são perguntas que nunca serão respondidas porque este não é um relato histórico da criação do mundo. Para termos um relato histórico precisamos de outras provas além de um texto. Como, segundo a ciência, o universo existe há aproximadamente 13.000.000.000 de anos, as demais provas, simplesmente, não existem mais.

Então, o que temos são relatos descritivos da criação do mundo: temos o relato – seja ele em formato de texto ou de equações – e temos o mundo como é hoje. Então, comparamos o relato com o mundo e avaliamos se a representação é válida ou não.

Por exemplo, imaginemos o Otelo de Shakespeare. Otelo tem um temperamento humano? Sim! O sentimento dele em relação à Desdêmona é humano? Sim! É possível que um ser humano reaja como ele às provocações de Iago? Sim! Então podemos concluir que a história é verdadeira? Não! Não podemos concluir isso porque para que fosse um relato histórico precisaríamos de provas além do texto descritivo. Apenas podemos afirmar que o relato descritivo é coerente.



"Othello e Desdêmona em Veneza"  
por Théodore Chassériau (1819-1856)

Agora, imagine um software. Ou, mais especificamente, um sistema de informação de uma determinada empresa. Ele nada mais é do que um relato descritivo da empresa. Precisamos olhar para o trabalho que é realizado na empresa e avaliar se ele condiz ou não com o que está implementado no sistema. Temos aqui o famoso jargão: a TI deve estar alinhada ao negócio.

O mesmo acontece com um modelo cujo objetivo é descrever a empresa. Esse modelo jamais será um relato histórico da empresa! E, para que ele seja um relato descritivo, é imprescindível que, ao comparar modelo e empresa, não haja divergências. Como, ao lermos o Gênesis, não encontramos

divergências entre a descrição escrita e o mundo conforme o observamos hoje. Assim, deve ser a Arquitetura Corporativa de uma empresa!

Outro ponto interessante é que seguindo o relato descritivo do Gênesis, o mundo não foi criado todo de uma única vez. Sua criação ocorreu em 6 dias. Ao longo dos séculos diversas interpretações foram realizadas sobre a correspondência desses seis dias no tempo atual, mas o ponto que quero destacar é que todos os passos da criação tiveram valor: "e viu Deus que isso era bom". (Gênesis, I, 10 - 12 - 18 - 21 - 25)

A construção da Arquitetura Corporativa de uma empresa também deve ser feita por partes. E, é muito importante, que todas as partes agreguem valor. Além disso, muitas vezes, é preciso que uma fase tenha tempo para amadurecer, antes que uma nova fase seja iniciada.

*"E viu Deus tudo quanto fizera, e eis que era muito bom." (Gênesis, I, 31)*

No sétimo dia, Deus descansou e contemplou sua criação. A história ainda não estava findada, na verdade, estava começando, mas o mundo criado estava vivo.

A Arquitetura Corporativa também deve ser assim! Ao término dos "7 dias" a empresa deve ser capaz de caminhar sozinha e o relato descritivo realizado, ou seja, os modelos ou sistemas desenvolvidos, devem servir de apoio nessa caminhada.

**A Arquitetura Corporativa também deve ser assim!**

Ao término dos "7 dias" a empresa deve ser capaz de caminhar sozinha e o relato descritivo realizado, ou seja, os modelos ou sistemas desenvolvidos, devem servir de apoio nessa caminhada.



ENSAIO

2

*Catedral de Milão, Fachada vista da Piazza del Duomo*

# Contemplando a Catedral de Milão

Linda, não é mesmo? Para quem tiver curiosidade, a Wikipédia<sup>1</sup> conta um pouco da história de construção da catedral que se iniciou em 1386 e só foi dada por finalizada 427 anos depois!

Você já parou para pensar como essa catedral foi construída? Você imagina que as pessoas foram juntando as pedras a esmo e, de repente, falaram: "Oh! Saiu aqui a Catedral de Milão!"?

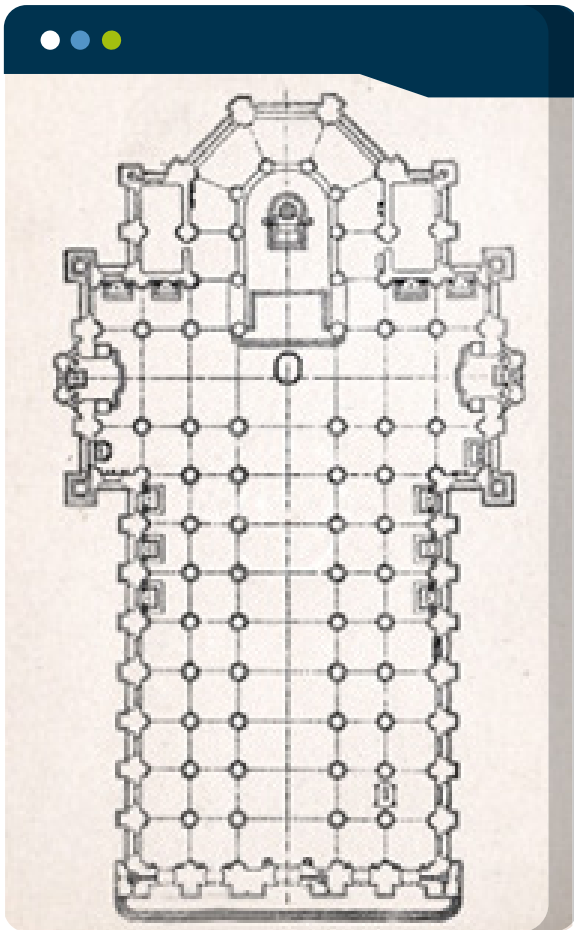
É claro que não foi assim!

Desde o início o objetivo era construir uma catedral e, ao longo de mais de 400 anos, se trabalhou para isso sem que a ideia original fosse perdida. A construção pode ter sido aos poucos, mas, sem dúvida, a estrutura já estava planejada.

E mais do que isso! Uma catedral é uma arte sacra, ou seja, uma produção artística destinada ao culto sagrado. Ela é repleta de simbolismos: tudo é estruturado para prover o culto ao sagrado. Observe, por exemplo, um fragmento da planta interna da catedral. Eu não sou profunda conhecedora desse assunto, mas deduzo, por exemplo, que o formato de cruz não é fruto do acaso.

<sup>1</sup> [https://pt.wikipedia.org/wiki/Catedral\\_de\\_Milão](https://pt.wikipedia.org/wiki/Catedral_de_Milão)





Por meio desse exemplo, quero te conduzir a concluir que houve um planejamento antes da construção e, principalmente, o planejamento foi direcionado pelo objetivo que se tinha. Isso possibilitou que a execução, mesmo durando mais de 400 anos, atingisse o objetivo.

Se me permite, eu acho isso extraordinário!

Agora está ficando mais claro o motivo pelo qual eu disse que essa não era uma apostila comum sobre Arquitetura Corporativa?

Citando Chesterton<sup>2</sup> : *"A poesia é sã porque flutua, facilmente, num mar infinito; a razão procura cruzar o mar infinito para, assim, torná-lo finito. O resultado é um esgotamento mental."*

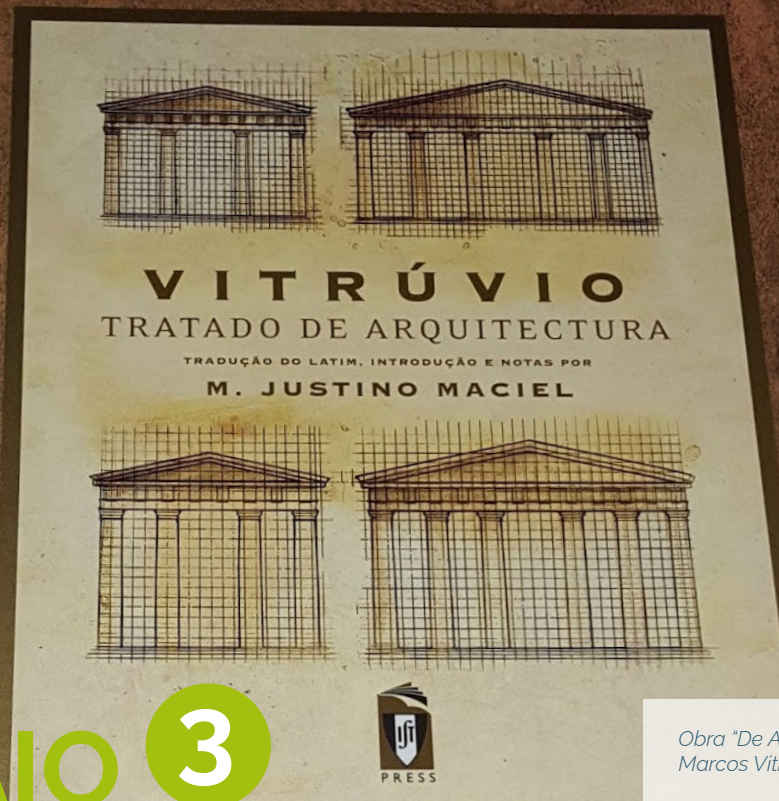
Por isso, acredito que tenhamos muito a aprender com o mundo das artes e analogias como esta são uma grande ferramenta para compreendermos alguns dos problemas enfrentados pelas empresas hoje em dia.

Assim, questiono:

O planejamento da instituição na qual você trabalha está alinhado aos objetivos por ela traçados?

O planejamento da instituição na qual você trabalha está alinhado aos objetivos por ela traçados?

2 Livro Ortodoxia de G. K. Chesterton



ENSAIO

3



Obra "De Architecture" escrito por  
Marcos Vitruvius Polião

## Planejando a construção da Catedral

Ao contemplarmos a Catedral de Milão, refletimos a respeito da importância do planejamento ser alinhado aos objetivos traçados. Mas como esse planejamento deve ser feito?

Eu pensei em exemplificar alguns elementos que precisaríamos para construir uma catedral, mas esse conhecimento está fora do meu alcance e só pensei em itens óbvios. Prefiro, então, ir direto ao ponto e dizer que temos uma palavra para resumir todo esse planejamento:

**ARQUITETURA**

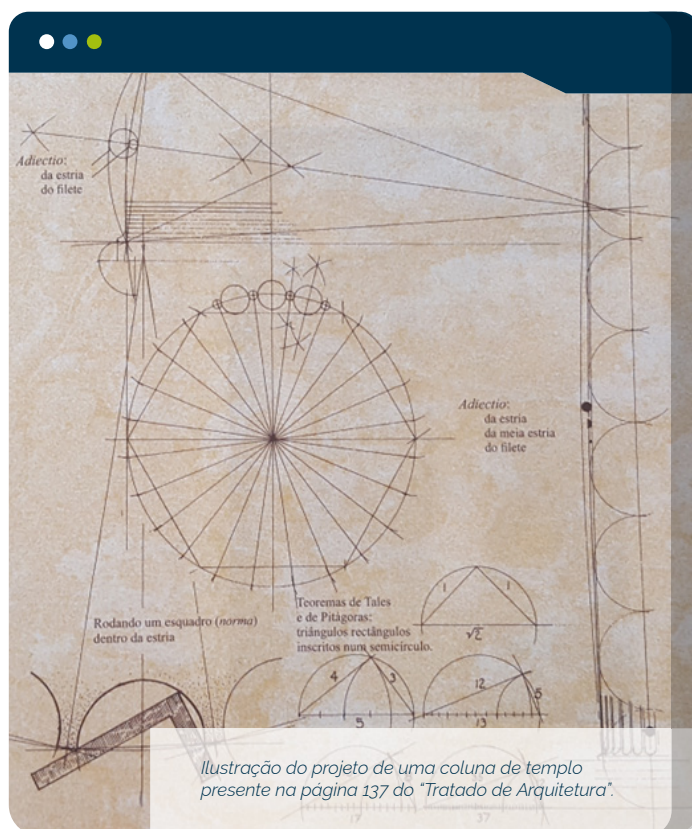
Como estou seguindo a linha histórica, citarei o relato mais antigo que temos sobre esse tema que remete ao século I a.C. e foi escrito por Marcos Vitruvius Polião na obra de "De Architectura Libri Decem" (em português: Tratado de Arquitetura).

Na fotografia acima você pode conferir o meu exemplar da obra “De Architecture” traduzida do latim diretamente para o português.<sup>3</sup>

Nesta obra, Vitruvius descreveu, ao longo de 10 volumes, todos os detalhes que deveriam ser considerados pela arquitetura, desde a formação do arquiteto, passando pelos materiais a serem utilizados na construção e técnicas de hidráulica até defender que os arquitetos fossem responsabilizados pelos orçamentos que apresentassem, a fim de se evitar o exercício da profissão por pessoas não devidamente aptas, sabedoras e experientes. Além disso, ele ainda indicou como deveriam ocorrer as construções de templos, de diferentes tipos de prédios públicos e edifícios privados como casas urbanas e rurais. Em resumo, tudo relacionado a edificações no século I a. C. estava descrito nessa obra.

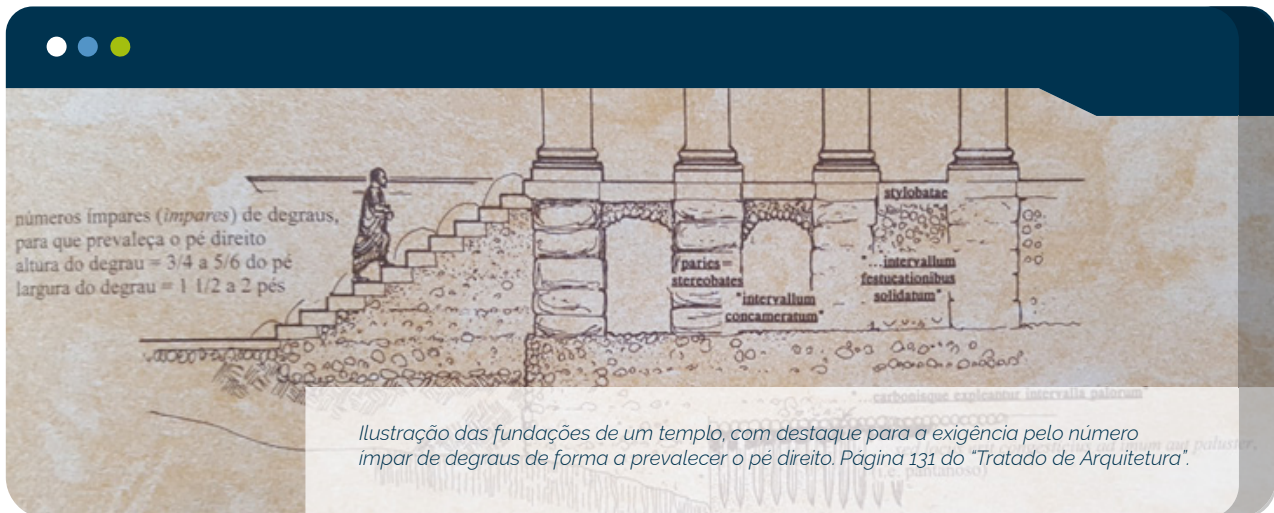
Segundo Vitruvius, **arquitetura** consta de **ordenação** e **disposição**.

Por **ordenação**, ele entende a justa proporção na medida das partes da obra consideradas separadamente e numa visão de totalidade.



<sup>3</sup> Sim! Eu tenho esse livro! Eu já havia ouvido falar de Vitruvius e tinha uma citação dele no meu curso de TOGAF. Um belo dia estava navegando pela Amazon, quando vi esse livro. Não resisti! Sem dúvida é muito interessante avaliar todo o conhecimento contido nessa obra. Valeu a pena a aquisição!

Já a disposição é a colocação adequada das coisas e o efeito estético da obra com a qualidade que lhe vem dessas adequações.



Analisando esses pontos e remetendo-nos ao mundo corporativo, eu pergunto:

A ordenação e a disposição estão sendo consideradas na instituição na qual você trabalha?



## ENSAIO 4

*Exemplo simples de castelinho construído com blocos de madeira*

# Descrrevendo a Catedral de Milão

Acabamos de ver que no momento de construirmos algo precisamos considerar a **ordenação** e a **disposição**. Ou seja, devemos ter claro, além de como as partes funcionam separadamente e unidas formando o todo, como tudo isso será organizado para que os objetivos pretendidos sejam alcançados com qualidade.

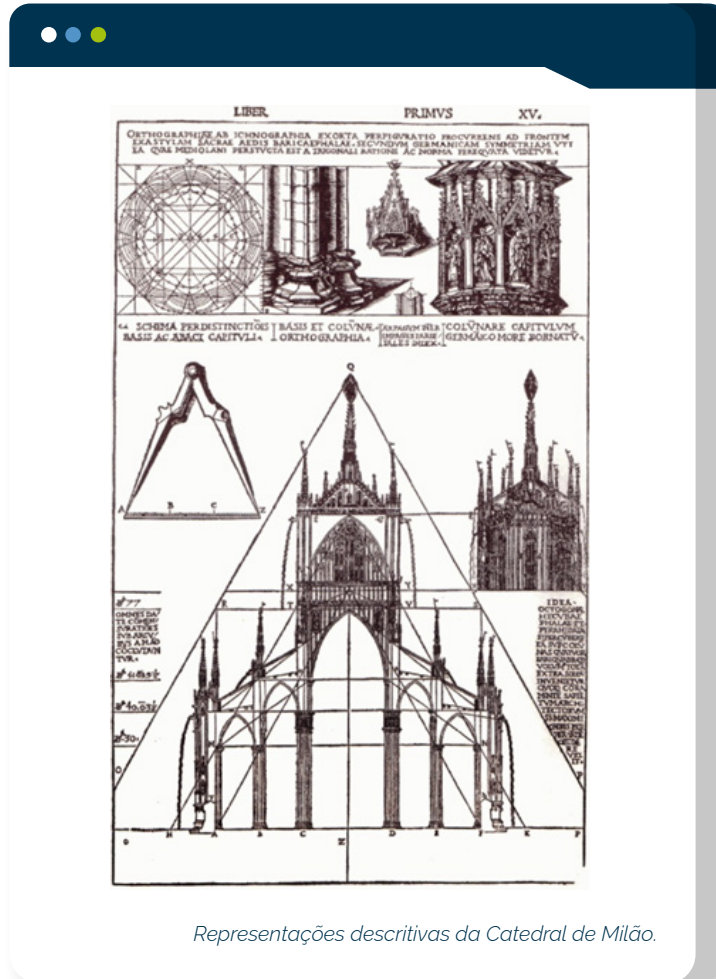
Minha questão nesse momento é: **como fazer isso?**

Imagine, por exemplo, que desejemos construir um castelinho de blocos de madeira como esse da imagem acima.

Você deve concordar comigo que, nesse caso, podemos criar o projeto em nossa mente e irmos colocando bloco sobre bloco. Caso, após a colocação de alguns blocos, percebamos que a construção não está como imaginávamos, podemos, sem grande esforço, rearrumar os blocos.

É claro que o mesmo não ocorre de forma tão simples na arquitetura civil. Qualquer pessoa que já tenha feito uma obra em casa, por menor que tenha sido, sabe das consequências, muitas vezes avassaladoras, de uma modificação durante o andamento da obra.

Justamente por conta dessa dificuldade é que, quanto mais complexa a obra, mais necessário é o **planejamento!** Esse planejamento pode ser feito por meio de representações descritivas do objeto a ser criado. Tais representações devem descrever o objeto de forma a orientar a criação deste. Em construção civil, utilizamos **plantas** para elaborarmos essas representações descritivas.



Representações descritivas da Catedral de Milão.

De acordo com a especificidade da obra, podemos criar diversas plantas que descreverão aspectos distintos do objeto, apresentando perspectivas variadas e úteis para cada tipo de profissional. Por exemplo, o interesse do electricista não é o mesmo do bombeiro hidráulico que, por sua vez, será diferente do interesse do cliente. Por isso, eles precisarão de plantas diferentes como essas:



Como já virou rotina, fazendo uma analogia com o ambiente corporativo, pergunto:

A instituição na qual você trabalha é um organismo simples ou complexo?

Ela possui representações descritivas?



# ENSAIO 5

Mona Lisa, Pintura de Leonardo da Vinci (1503-1506)

## A Arte de Modelar

Qualquer pessoa que tenha alguma experiência com desenhos sabe que a primeira providência do pintor é fazer uma abstração. Ele tem de decidir entre o que está vendo e o que quer pintar. Por quê? Porque é impossível representar tudo! Então toda pintura implica em uma seleção preliminar<sup>4</sup>.

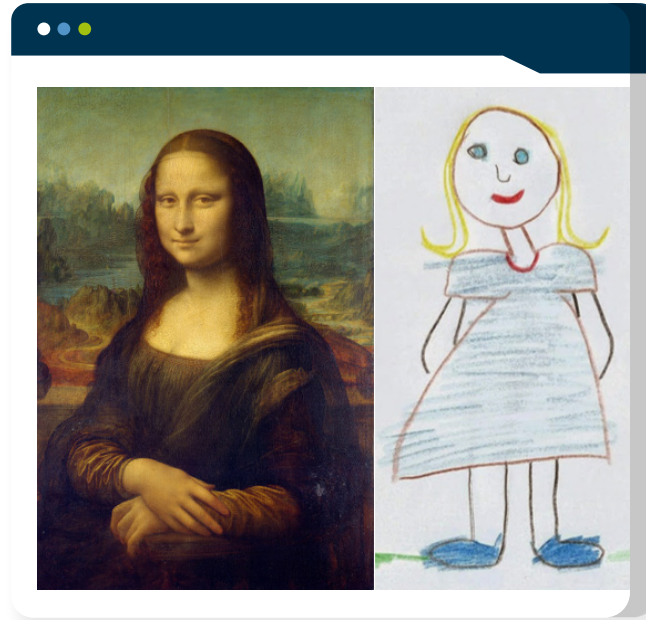
Mas não é só a abstração que o pintor precisa fazer. Ele também precisa escolher os instrumentos que utilizará. É fácil perceber que, dependendo do objetivo e do tipo de pintura que será feita, os instrumentos a serem selecionados serão diferentes. É pouco provável que utilizemos um batom para pintar um muro ou um rolo de tinta para fazer uma maquiagem.



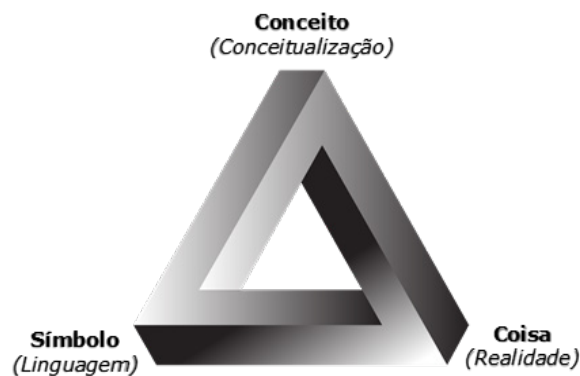
4 Assunto discutido na aula 100 do Curso Online de Filosofia do professor Olavo de Carvalho.



Porém, a escolha do instrumento e não é fato decisivo para que a pintura sai conforme desejado. Eu poderia ter nas mãos todos os instrumentos utilizados por Leonardo da Vinci para pintar a Mona Lisa que - no máximo - eu produziria algo como o desenho abaixo.



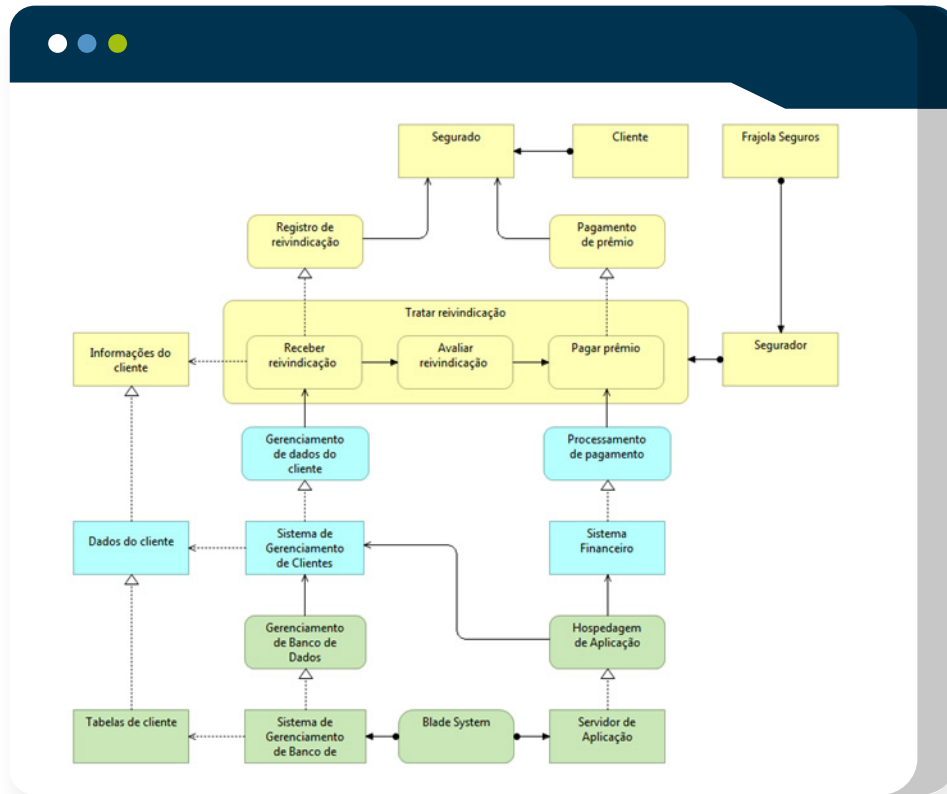
Algo análogo acontece quando desejamos modelar algo, como, por exemplo, a Arquitetura Corporativa de uma empresa. Primeiro é necessário saber sobre qual **realidade** o modelo será construído, ou seja, a "coisa" existente na realidade que será representada. Depois precisamos ter o **conceito**, ou seja, a abstração que será feita para traduzirmos a realidade. E por último o **símbolo** que utilizaremos nessa representação, ou seja, os instrumentos que serão utilizados.



Esses três aspectos estão totalmente interligados em qualquer modelagem que façamos. Por exemplo, quando falamos, temos o "do que" estamos falando - a realidade -, o conceito que ele representa e o símbolo que utilizamos que é o idioma, ou seja, as palavras em si. Repare que quando fazemos uma tradução, estamos mudando apenas os símbolos. Os conceitos e a coisa continuam os mesmos e é justamente por isso que conseguimos nos comunicar.

Arquitetura Corporativa é, em essência, os modelos que representam uma organização. É claro que temos todas as práticas associadas à construção e uso desses modelos, mas não temos como praticar Arquitetura Corporativa sem modelagem.

Analise, por exemplo, o diagrama abaixo:



Essa imagem, apresentada dessa forma, sem um contexto, sem que digamos qual a realidade a qual ela está se referindo, sem indicarmos os conceitos que estão sendo abstraídos e sem a linguagem que utilizamos, o poder de representatividade dela é reduzido a retângulos coloridos!

### Essa é a Arte de Modelar!

O modelo pode estar correto, mas, não necessariamente, é a melhor forma de representar a realidade!



## ENSAIO 6

*Um gato sobre uma Cristaleira.  
Essa coisinha fofa é o Frajola!*

# Eu vi um Gato

Eu vi um gato.

O gato que eu vi tinha quatro patas, duas orelhas, um rabo, era peludo e miava. Essas características, embora verídicas, ajudam a descrever o gato que eu vi?

E se eu dissesse que o gato que eu vi era verde com bolinhas coloridas e estava falando russo? Isso é impossível! Naturalmente ou estava no País das Maravilhas ou estou louca! Nós sabemos que essa informação não condiz com a realidade. Por esse motivo, também não é necessário que eu diga que o gato não estava falando russo.

O gato que eu vi era rajadinho com a barriga branca e com o rabo bem peludinho. Agora, sem dúvida, a minha descrição se tornou mais relevante. Eu posso ainda acrescentar que o gato que eu vi estava sentado com as patinhas juntas em cima de uma cristaleira.

Com essas descrições, provavelmente, você já estará imaginado um gato bem diferente daquele imaginado quando leu a primeira frase.

Para tornar a minha descrição ainda mais fidedigna, eu já lhe mostrei uma foto ali em cima dessa coisinha fofa que é o Frajola!

Mas, mesmo assim, ainda há muitas informações faltantes. Por exemplo, quando o gato subiu na cristaleira? Estava de dia ou de noite? Qual a idade do gato? O gato está saudável? Há outros gatos no ambiente? Quem é o dono do gato? É um gato ou uma gatinha?

Por mais eu tente responder a todas essas perguntas, outras surgirão! Isso ocorre porque uma descrição, por mais irretocável que seja, nunca reproduz EXATAMENTE toda a complexidade da realidade.

O ideal, então, é que eu saiba as razões pelas quais estou querendo descrever o gato que eu vi. Eu pretendo apenas contar uma história fofinha? Eu desejo chamar um veterinário? Eu quero discorrer sobre os perigos aos quais os gatos domésticos estão expostos?

Sabendo a finalidade para qual a descrição será utilizada e, igualmente importante, as pessoas interessadas nessa descrição, eu poderei direcioná-la e focar nos atributos mais relevantes. Assim, embora a imprecisão da descrição não seja completamente solucionada, as informações concedidas serão suficientes para suprir a necessidade existente.

Vamos à analogia! Tendo isso em mente, eu questiono:

*Sendo a Arquitetura Corporativa, em sua essência, uma descrição da empresa, que elementos precisaremos modelar para que tal descrição seja realmente útil?*

Posso garantir que a resposta a essa questão é um dos fatores determinantes para o sucesso da iniciativa de Arquitetura Corporativa.

Finalizo com um trecho de uma aula do Curso Online de Filosofia do prof. Olavo de Carvalho que motivou essa percepção:

*Se você pudesse explicar tudo, você estaria sempre reduzindo tudo a outra coisa, e então nada existiria. Há elementos que você não pode entender na sua totalidade; você pode apenas compreender certos aspectos, se você aceitar a tensão entre os aspectos que você compreende e aqueles que não compreende mas sabe que existe. Acertar o ponto de equilíbrio entre essas duas exigências, que é um equilíbrio instável, é o único critério científico válido.*

*COF, Olavo de Carvalho*



# Construindo uma Casa... E o TOGAF® 5

Já vimos a importância de termos representações descritivas quando estamos lidando com um sistema complexo. Por exemplo, você consegue imaginar a construção de um avião sem a realização de um planejamento detalhado? E de uma casa?

## **Agora, imagine que desejemos construir uma casa!**

Podemos ter essa ideia e, imediatamente, iniciar a construção da casa? Obviamente, que não! Depois de termos essa ideia, há uma série de questões que deveremos considerar. Precisamos, por exemplo, ter um terreno e o dinheiro necessário. E, o mais importante, não poderemos fazer isso sozinhos! Necessitaremos do auxílio de profissionais capacitados para essa empreitada.

Então, podemos considerar que nosso primeiro passo seja a contratação de um arquiteto! Nas primeiras conversas, o arquiteto precisará entender um pouco do nosso sonho e dará as orientações básicas para que ele seja concretizado. Por exemplo, não adianta sonharmos com uma casa espaçosa com quintal e piscina de borda infinita de frente para o mar se o nosso terreno possui 70 m<sup>2</sup> e fica na Tijuca!

5 *O padrão TOGAF® é marca registrada do The Open Group®*



Depois que essas questões preliminares foram acertadas, começará uma nova rodada de perguntas: quantos quartos? suíte? cozinha separada ou integrada à sala? jardim? churrasqueira? piscina? e por aí vai... Com base em nossas necessidades e desejos, o arquiteto irá preparar uma primeira planta, ainda em alto nível, para que possamos ter uma ideia se ele entendeu bem o que queremos.



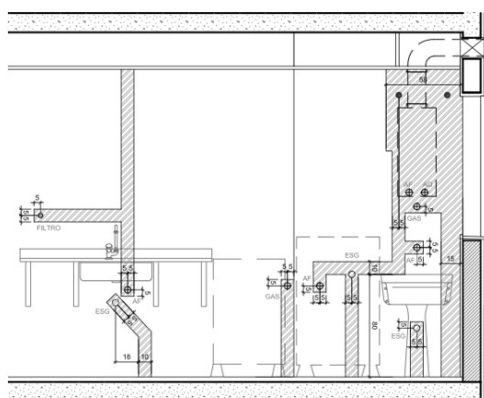
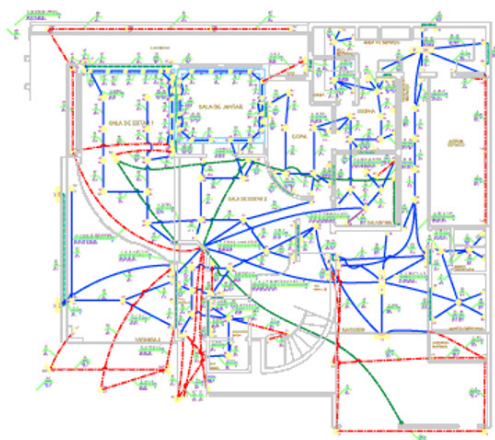
Nessa fase, podemos ter poucas ou muitas interações com o arquiteto. Isso depende de fatores como nossa capacidade de explicar nossos desejos para o arquiteto, da capacidade dele de entender e da complexidade do projeto. Porém, o mais importante, é que consigamos ter uma ideia unificada do nosso futuro lar! O problema é que, pelo menos para mim, é difícil imaginar como será morar em um desenho como este acima. Como os arquitetos sabem disso, após fecharmos a ideia motriz, ele nos apresenta outros tipos de plantas para que possamos imaginar melhor nossa casinha.



**Adorei! É aí que quero morar! É assim que será minha nova casa! Agora é só construir!**

Para mim, pode ser simples assim! Posso não estar preocupada com fundações, canos, fios e tudo mais que precisará ser feito para que eu possa ser feliz em minha futura casa. Mas o arquiteto precisa se preocupar com isso! Afinal, como o mestre de obras irá construir uma casa utilizando como base os desenhos acima? Como o electricista fará as instalações elétricas? Qual caminho será traçado pelos canos?

Então, o trabalho do arquiteto continua e ele deverá desenvolver outras plantas que serão (ou pelo menos, deveriam ser!) Utilizadas por todos os envolvidos na construção da casa. Neste momento, pode ser que o arquiteto precise da ajuda de especialistas para construir as plantas especializadas.

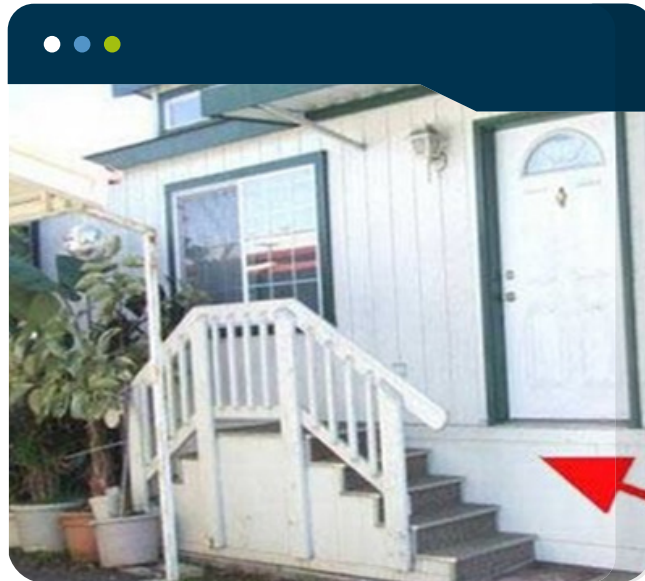


**Estou animada e ansiosa! Quero começar logo!**

Mas... E agora? Como será a construção da casa? Vamos fazer tudo ao mesmo tempo?

O paisagismo pode ser feito antes da piscina? Quando o electricista estará disponível para trabalhar na obra? Em que momento a pintura já poderá ser feita sem que precise ser refeita? Essas são algumas das muitas questões que precisam ser endereçadas pelo arquiteto para a boa construção da minha casa. Então, é necessário que o arquiteto monte um plano organizando as ações que acontecerão durante a obra.

**Enfim, o arquiteto terminou o seu trabalho! Agora posso dispensá-lo e aguardar o término da construção para ter a minha tão sonhada casa.**



Pois é... Sabemos que isso não é verdade! Durante a construção podem (e vão!) Ocorrer problemas. Aliás, sabemos, por experiência, que é nessa fase que a maioria dos problemas acontece. Além disso, os envolvidos na construção podem ter dúvidas relacionadas ao projeto que precisarão ser sanadas. Talvez o projeto até precise de algum ajuste por conta de algo que não foi previsto. Resumindo, durante a construção da casa, o arquiteto continuará trabalhando – e muito!

**Pronto! Chegou o grande dia! Minha nova casa ficou pronta! Está linda! Estou apaixonada! É tudo o que eu sempre sonhei!**





O tempo passa e... SURPRESA! A família irá crescer...

Estou precisando de mais um quarto!

**Chama o arquiteto!!!!**

Espero que tenham gostado da minha história, mas, minha questão final é:

Você percebe a relação entre essa historinha e Arquitetura Corporativa?



## ENSAIO 8

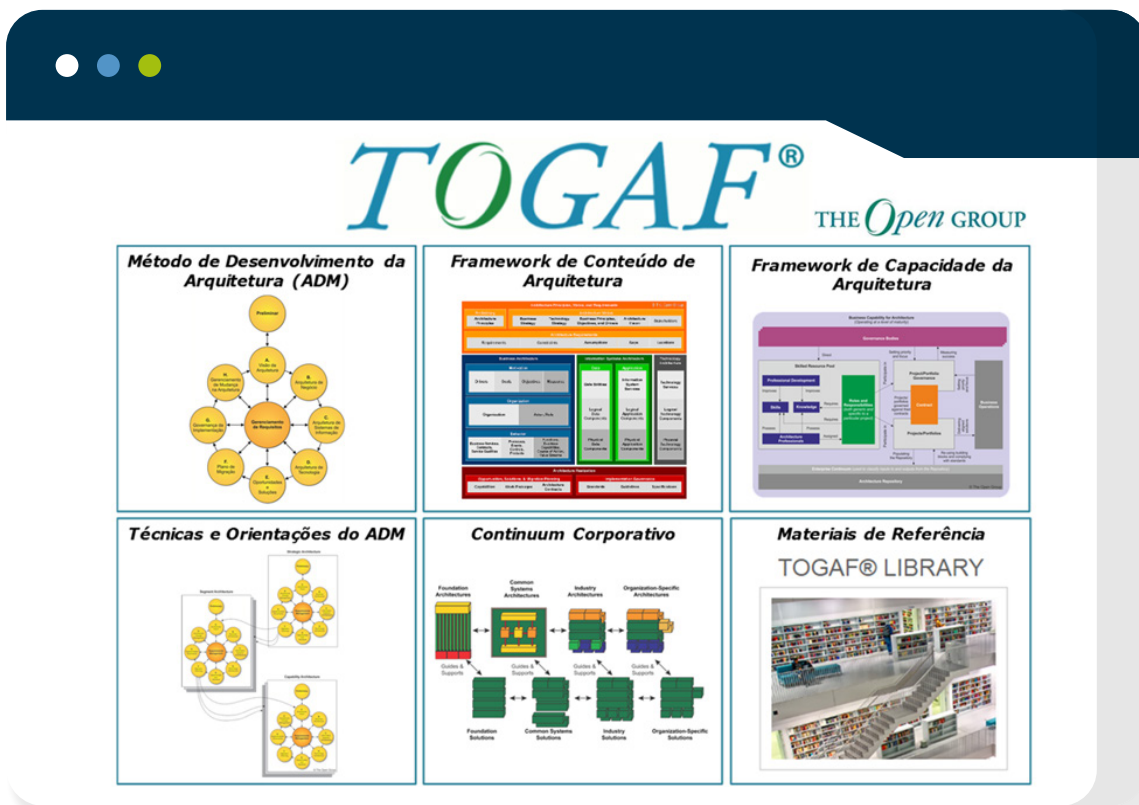
# O TOGAF... E a Construção de uma Casa

Eu acabei de imaginar como seriam os passos para a construção de uma casa e terminei perguntando se havia alguma relação entre a história contada e Arquitetura Corporativa. Como eu não estou escrevendo sobre construção civil, como você deve imaginar, é óbvio que a ligação existe! E essa ligação está justamente no método de desenvolvimento da arquitetura proposto pelo TOGAF.

O TOGAF<sup>6</sup> é um framework de Arquitetura Corporativa. Ele é desenvolvido e mantido pelo Fórum de Arquitetura do The Open Group, teve sua primeira versão publicada em 1995 e, atualmente, está na versão 9.2.

O TOGAF é composto por seis partes. Sua parte central é o **Método de Desenvolvimento de Arquitetura (ADM)**. O método é operado pela **capacidade de arquitetura** e tem sua execução apoiada por uma série de técnicas e orientações. Todo o conteúdo produzido é organizado pelo **Framework de Conteúdo de Arquitetura** e armazenado no repositório, que é classificado de acordo com o **Continuum Corporativo**. O repositório, inicialmente, é preenchido considerando-se os **Modelos de Referência**.

6 <http://www.opengroup.org/TOGAF/>



É importante termos isso em mente porque é um erro comum achar que o desenho de bolinhas amarelas **é o TOGAF**. Na verdade, ele é o ADM que, embora seja a mais importante, é apenas uma das seis partes do TOGAF. O ADM estabelece uma metodologia para o desenvolvimento e manutenção de uma Arquitetura Corporativa.

Voltando à história passada, eu a iniciei imaginando que havíamos decidido construir uma casa e apresentei todos os passos até a finalização da sua construção. Agora, vamos imaginar que decidamos construir a Arquitetura Corporativa de uma empresa. A primeira pergunta é: "por onde começar?" Como eu não tenho a resposta, contrato um arquiteto.

O arquiteto me diz que ANTES de começar há uma série de questões que precisam ser resolvidas: qual método será utilizado? qual ferramenta? quem fará parte da equipe de arquitetura? como será a interface da arquitetura com as demais áreas da empresa? a arquitetura será centralizada ou distribuída? quais princípios pautarão a arquitetura?

Esta é, justamente, a fase preliminar definida pelo ADM do TOGAF! Posso dizer que essa é a fase mais trabalhosa do ADM e que o sucesso da iniciativa de Arquitetura Corporativa está diretamente relacionado à boa execução dessa fase. Por isso, não hesite em investir tempo do projeto nesta fase.



Depois de resolvidas essas questões preliminares, é hora de explicar para o arquiteto o que desejamos. Em palavras mais técnicas, é hora de estabelecer uma visão de como deve ser nossa arquitetura futura para atender às metas estratégicas de negócio. O principal resultado desta fase é um Documento de Visão da Arquitetura, que, simplificado, corresponde à planta apresentada pelo arquiteto na história anterior.



É importante destacar que, durante a fase A, podem ser elaboradas várias Visões da Arquitetura até que uma delas seja considerada ideal.

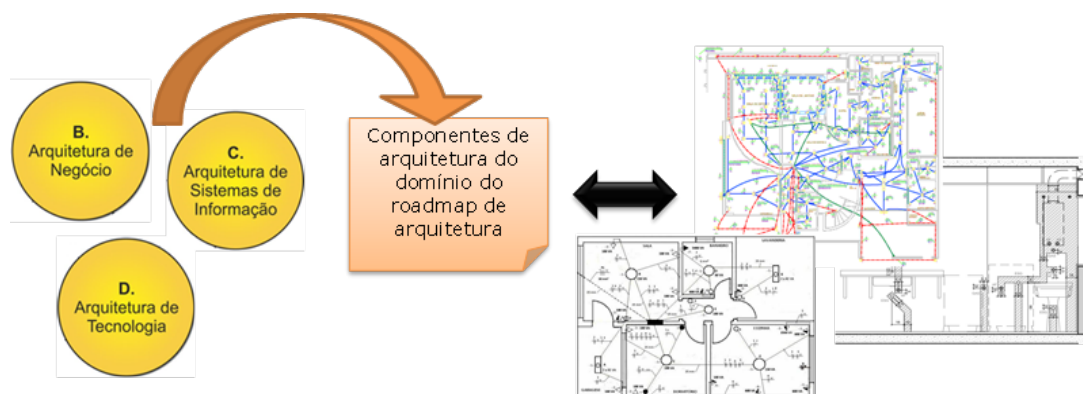
Continuando, de forma análoga à construção da casa, para construirmos a Arquitetura Corporativa precisamos de mais detalhes. Para a construção da casa, teríamos plantas hidráulica, elétrica, de iluminação etc. Na arquitetura corporativa, as "plantas" são chamadas de **arquitetura de domínios** e são quatro<sup>7</sup>:

- **Arquitetura de Negócio:** contempla a estratégia do negócio, governança, organização e principais processos;
- **Arquitetura de Dados:** contempla a estrutura de ativos de dados lógicos e físicos de uma organização e os recursos de gerenciamento de dados;
- **Arquitetura de Aplicativo:** contempla um esquema lógico dos aplicativos, suas interações e suas relações com os principais processos de negócio da organização;
- **Arquitetura de Tecnologia:** contempla as capacidades lógicas de software e hardware que são necessárias para suportar a implementação de negócio, dados e aplicativos. Isto inclui infraestrutura de TI, middleware, redes, comunicações, processamento e padrões.

Nesse momento, há algo importante para considerarmos. Na analogia da construção da casa, estamos partindo de um terreno vazio e a casa está sendo construída a partir do zero. O mesmo não ocorre com a construção da Arquitetura Corporativa, pois, nesse caso, temos que considerar que a empresa já existe e, sendo assim, já possui conteúdo, mesmo que não representado explicitamente, sobre os quatro domínios acima.

<sup>7</sup> Referência: TOGAF Versão 9.1 – Um Guia de Bolso

Dessa forma, devemos representar como esses domínios estão atualmente (arquiteturas linha de base) e como desejamos que eles fiquem no futuro (arquiteturas futuras). Com base nessas informações, podemos identificar as diferenças (gaps) que nos serão úteis na efetiva construção.



Então, continuando com a analogia da casa, é preciso montar o plano que efetive a construção da arquitetura. Montaremos esse plano em duas etapas.

A primeira etapa corresponde à fase E do ADM. Nesta etapa as análises das diferenças encontradas entre as arquiteturas atual e futura realizadas nas fases B, C e D são consolidadas. Além disso, é escolhida a abordagem que será utilizada para a construção da arquitetura futura. Pode ser que a arquitetura seja muito complexa para ser criada de uma única vez, então podemos utilizar uma abordagem incremental criando sucessivas Arquiteturas de Transição.



A segunda etapa é a elaboração de um planejamento detalhado da construção da arquitetura futura que é feito na fase F. É muito comum que as atividades desta fase sejam feitas pelo escritório de projetos da empresa e que o arquiteto atue como um consultor.



Pronto! Agora é hora de efetivamente executar os projetos definidos para a construção da arquitetura. Esses projetos podem ser: desenvolvimento de novos

sistemas de informação, aquisição e instalação de máquinas, modelagem de processos, reestruturação de unidades organizacionais etc. São os arquitetos que executarão esses projetos?

Não! De forma análoga ao que acontece na construção civil, o arquiteto apenas acompanhará e apoiará, quando necessário, os projetos. Por isso, a fase G do TOGAF se chama "Governança da Implementação".



Conforme os projetos vão finalizando, a arquitetura alvo vai sendo atingida e se transformando em arquitetura linha de base. Ou seja, depois de implementada a arquitetura futura ela passa a ser a arquitetura atual. Quando isso acontece o trabalho está finalizado?

O trabalho até estaria finalizado se o ideal de perfeição pudesse ser atingido, mas não é isso que acontece. Uma vez atingida uma arquitetura alvo, certamente novas demandas surgirão porque o mundo está em constante mudança. Assim, é tarefa do arquiteto acompanhar as necessidades de evolução e "Gerenciar a Mudança na Arquitetura". Tal acompanhamento é previsto na fase H do ADM. E, então, caso alguma mudança seja desejada um novo ciclo do ADM pode ser iniciado! E tudo começa novamente!



Este foi um relato bem resumido do ADM, apenas para contextualizá-lo como um todo. Mas cada uma dessas fases possui uma complexidade que precisa ser tratada para que a Arquitetura Corporativa atenda às expectativas da empresa.

Você consegue imaginar o ADM rodando na empresa em qual trabalho?  
Parece complicado?



## ENSAIO 9

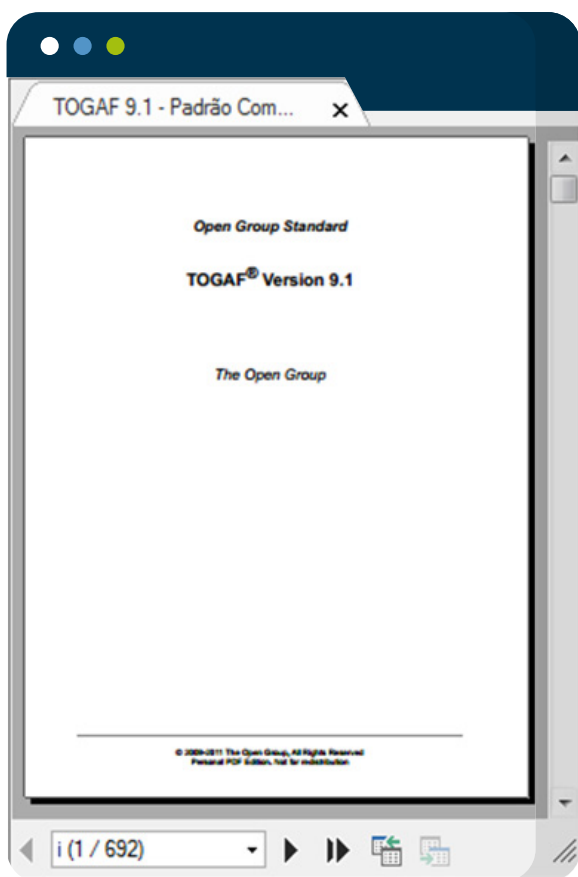
# O TOGAF é realmente difícil de Implantar?

O TOGAF<sup>8</sup> é um dos frameworks de Arquitetura Corporativa mais conhecidos no Brasil. E, como eu mencionei, o ADM é apenas uma parte dele!

O padrão que descreve a versão 9.1 do TOGAF é um documento de quase 700 páginas! Nele encontramos orientações para implantação da prática de Arquitetura Corporativa em qualquer corporação.

Dentre essas orientações podemos destacar um método para desenvolvimento da arquitetura (o ADM) e um metamodelo descrevendo os elementos que devem ser modelados e mantidos pela prática de arquitetura (o Framework de Conteúdo). Podemos dizer que não há nenhuma surpresa nisso e que orientações como essas são esperadas (e, principalmente, desejadas!) de um framework de arquitetura.

<sup>8</sup> O TOGAF está disponível, gratuitamente, em <http://www.opengroup.org/TOGAF/>.



O TOGAF contém ainda uma descrição detalhada do repositório de arquitetura e, também, um guia com as questões que devem ser consideradas para a institucionalização da prática de arquitetura. Esse guia, contempla, por exemplo, os processos de governança de arquitetura e de avaliação de conformidade. Mas, além de orientações como essas diretamente relacionadas à Arquitetura Corporativa, o TOGAF fornece técnicas, para, por exemplo, planejamento de migração, gestão de riscos e gestão de stakeholder. Tais orientações, embora úteis, transcendem o escopo da prática essencial de Arquitetura Corporativa.

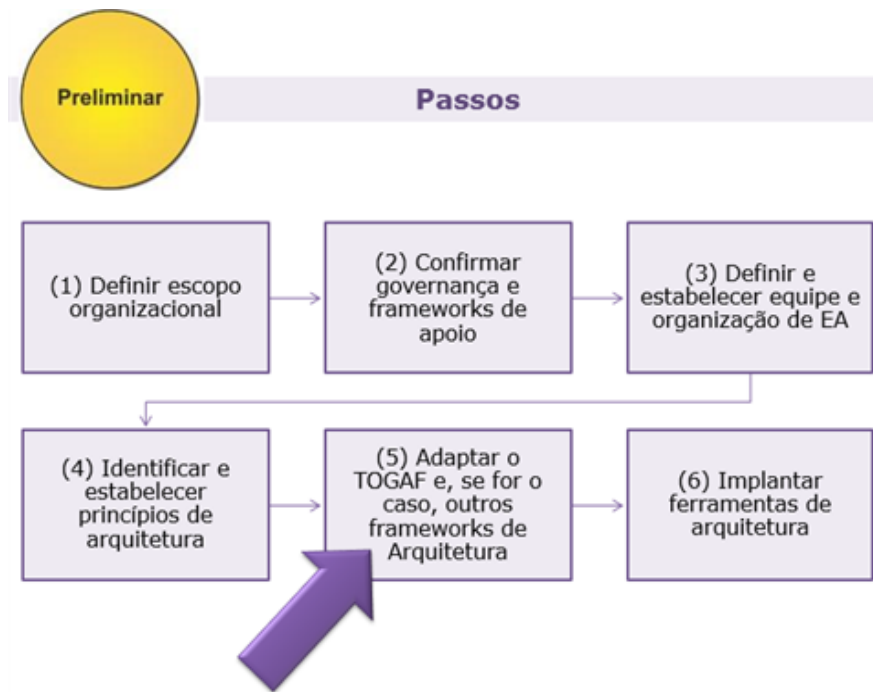
Há alguns anos que eu sou instrutora do **curso acreditado** de TOGAF, mas admito: dada a sua complexidade, eu não domino em detalhes todo o framework. Eu tenho o hábito de sempre, antes de cada turma do curso, escolher um tema e estudar, com atenção, revendo o material e relendo as seções correspondentes TOGAF. Mas, o maior aprendizado ocorre mesmo durante os cursos, com a troca de informações com os participantes. As discussões durante as aulas sempre trazem novas ideias e possibilitam o aprimoramento do entendimento do TOGAF.

Junto a isso minha experiência como consultora e concluo que a percepção do uso do TOGAF passa por três estágios:

- **1º Estágio** (a primeira impressão) -> "O TOGAF é muito extenso, muito complicado e é impossível adotá-lo."
- **2º Estágio** (depois de algum estudo) -> "Nossa! O TOGAF é muito bom! Ele aborda tudo o que é preciso para implantar Arquitetura Corporativa!"
- **3º Estágio** (conhecimento aliado à experiência) -> "Opa! No caso da minha empresa, determinada orientação do TOGAF não pode ser implantada como ele sugere, preciso adaptá-lo."



Esse é o ponto chave: ADAPTAÇÃO! O que muitas vezes é esquecido é que o próprio TOGAF diz que ele precisa ser adaptado. Isso está bem claro na fase preliminar do Método de Desenvolvimento da Arquitetura!



*Passos referentes à fase Preliminar*

Como resultado do passo **(5) Adaptar o TOGAF e, se for o caso, outros frameworks de Arquitetura** da fase preliminar, você terá o Framework de Arquitetura Corporativa Adaptado para a realidade da sua empresa. Repare que, para fazer essa adaptação, você não precisa nem mesmo considerar apenas o TOGAF. O passo é bem explícito ao mencionar a possibilidade de uso de outros frameworks de arquitetura.

Nesse sentido é que temos o FACIN - Framework de Arquitetura Corporativa e Padrões de Interoperabilidade. O FACIN é, justamente, um framework de Arquitetura Corporativa adaptado para a realidade do governo brasileiro.

Teve interesse nesse assunto? Visite <http://www.participa.br/facin-framework-de-arquitetura-corporativa-e-padroes-de-interoperabilidade> para mais informações!



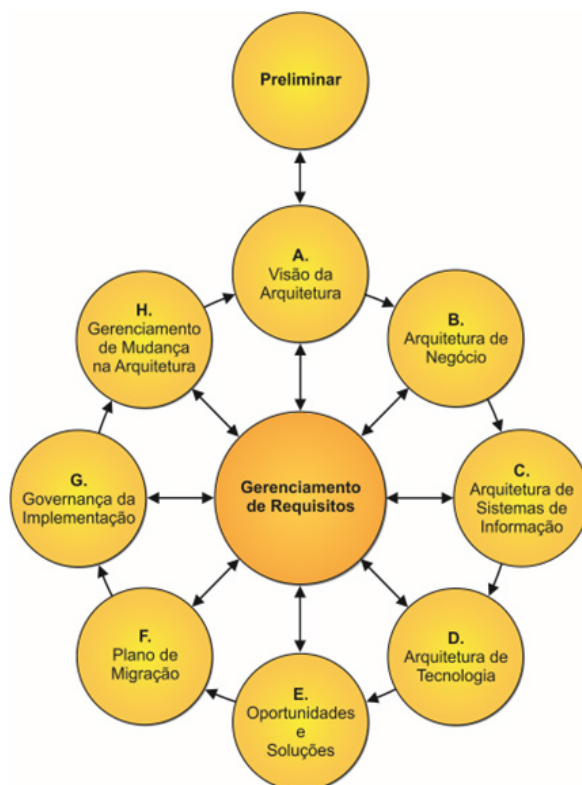
## A Fase Preliminar não pode ser como a Caverna do Dragão!

No final da década de 80 e início dos anos 90, um desenho fez bastante sucesso na televisão brasileira: Caverna do Dragão.

Para quem não é meu contemporâneo, no primeiro episódio, um grupo de seis jovens entra em uma montanha russa chamada "Dungeons & Dragons" e, durante o passeio, um portal se abre e os transporta para outro mundo – o Reino. Todos os demais episódios mostram o grupo passando por diversas aventuras, na tentativa de retornarem para casa. Mas, sempre, quando eles estão quase conseguindo, são atrapalhados por motivos diversos e nunca conseguem retornar.

É exatamente isso que não pode acontecer com a fase preliminar do TOGAF. Ela precisa terminar!

Como eu já mencionei, a fase Preliminar é a primeira do Método de Desenvolvimento da Arquitetura sugerido pelo TOGAF. Nesta etapa acontece a institucionalização da prática de Arquitetura Corporativa na empresa.



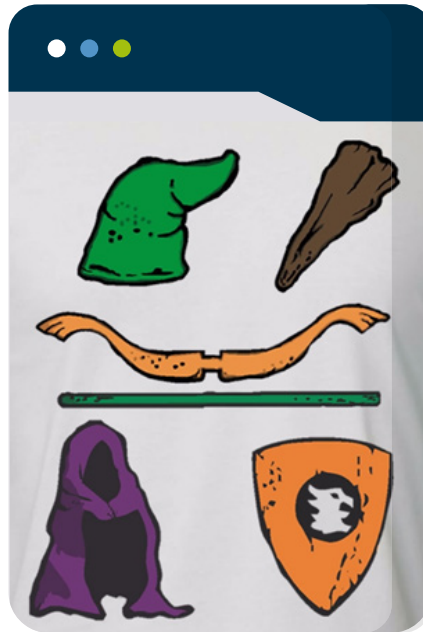
É claro que essa fase é de extrema importância. A qualidade de sua execução pode determinar o sucesso ou o fracasso da iniciativa de Arquitetura Corporativa. Mas o risco que corremos é nunca chegarmos ao término dela. Como há várias questões complexas (inclusive questões políticas internas à empresa) que precisam ser resolvidas, pode acontecer de nunca nos sentirmos prontos o suficiente para começarmos a, efetivamente, praticar Arquitetura Corporativa.

Sabendo a finalidade para que a prática de Arquitetura Corporativa está sendo institucionalizada e, também importante, as pessoas interessadas nas informações que serão geradas, poderemos melhor direcionar a execução da fase Preliminar.

É exatamente esse que deve ser o meu parâmetro para a fase preliminar. Precisamos saber que tipo de resposta queremos ter com Arquitetura Corporativa e, a partir daí, montarmos a estrutura para alcançarmos essas respostas. Depois, com o tempo, podemos fazer novas perguntas e, assim, revisitaremos a fase Preliminar. Ao tentar seguir essa lógica, deparei-me com outro problema:

Como acompanhar a institucionalização da prática de Arquitetura Corporativa e sua futura evolução de forma clara, simples e objetiva?

Há alguma fórmula para conseguirmos isso? Podemos usar as armas mágicas utilizadas na Caverna do Dragão?



Minha sugestão é mais simples do que essa! A abordagem proposta por mim consiste em uma adaptação do Business Model Canvas para esse fim.

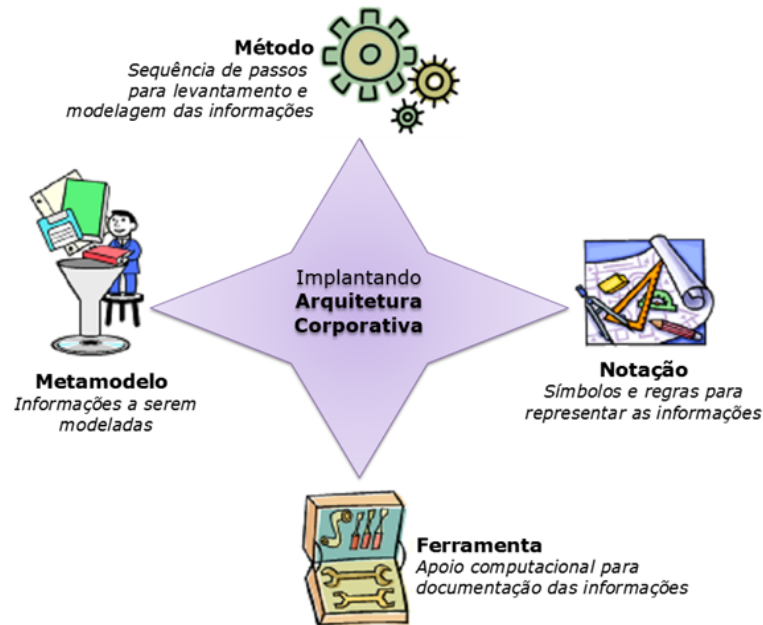




## Pilares para a Institucionalização de Arquitetura Corporativa

A Arquitetura Corporativa é uma prática contínua, por isso é preciso se precaver para que situações como a ilustrada acima não ocorram.

De forma bem simplificada, todo projeto para institucionalização de Arquitetura Corporativa deve estabelecer o metamodelo, o método, a notação e a ferramenta a serem utilizados. A escolha de cada um desses pilares no início do projeto é essencial porque permite que a iniciativa cresça sem que haja retrabalho. Estas escolhas estão relacionadas e se influenciam e, sem eles, a iniciativa de Arquitetura Corporativa certamente não terá o aproveitamento adequado.



O **metamodelo** significa identificar o conjunto de informações que serão representadas, como por exemplo: como, porque, quando e onde cada atividade acontece, por quem são realizadas e que informações utilizam para sua realização, além dos produtos gerados por cada uma delas e das regras as quais cada atividade deve obedecer.

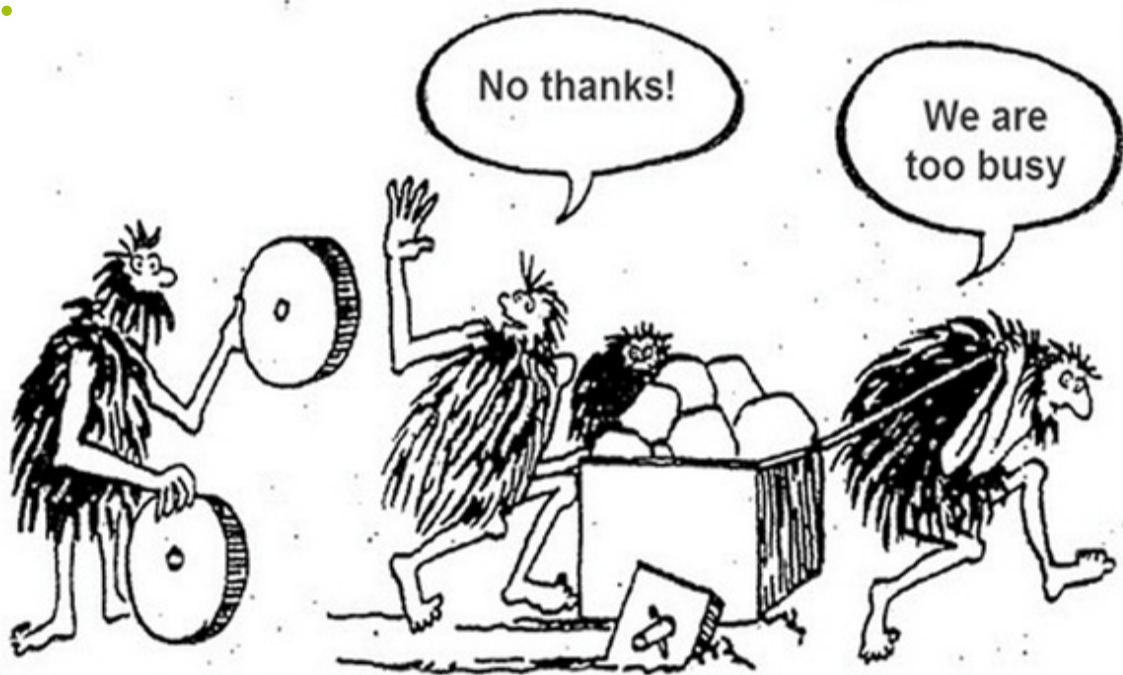
A **notação** é o conjunto de símbolos que serão utilizados para representar cada uma das informações contidas no metamodelo definido. A existência de uma notação padrão na organização é primordial para o compartilhamento de modelos dado que todas as áreas da organização reconhecerão os mesmos elementos representando os mesmos tipos de informação.

Uma **ferramenta** para apoio computacional à modelagem também é imprescindível, pois o volume de informações manipuladas pode crescer exponencialmente. Como existem várias ferramentas disponíveis no mercado, deve-se escolher aquela que melhor se adequa às necessidades da empresa.

O **método** estabelece uma sequência de passos que vão desde a institucionalização da prática de Arquitetura Corporativa na organização, passando pela construção e utilização dos modelos arquiteturais pela empresa.

Assim como o pintor não usa as cores como elas vêm no tubo, mas, misturando-as, as obriga a formar novos tons que elas nem conheciam, assim também o escritor dá a cada palavra, no contexto em que a emprega, um sentido pessoal que ela ignorava por completo.

COF, Olavo de Carvalho



## ENSAIO 12

# Não reinventemos a Roda!

Acabamos de discutir sobre os pilares para institucionalização de Arquitetura Corporativa, ou seja, o mínimo que precisamos nos preocupar antes de iniciar uma iniciativa de EA: o metamodelo, a notação, a ferramenta e o método.

Mas, no momento que entendemos esse ponto, automaticamente, surge um novo problema. Será que precisamos desenvolver nosso próprio método, nossa própria ferramenta, nosso próprio metamodelo e notação?

Obviamente a resposta é NÃO! Não é necessário, nem recomendado, que reinventemos a roda! É para resolver essa questão que existem os frameworks.

O uso de frameworks é útil porque:

- Evita o pânico inicial;
- Sistematiza o trabalho;
- Concentra o que os outros já descobriram que funciona no mundo real;
- Contém um conjunto de recursos base para prover a reutilização;
- Fornece um vocabulário comum;
- Normalmente, fornece uma série de mecanismos que apoiam o que precisa ser feito.

Existem diversos frameworks relacionados à Arquitetura Corporativa, como: The Zachman Framework<sup>9</sup>, o TOGAF<sup>10</sup> e o ArchiMate<sup>11</sup>. Cada um desses frameworks possui um objetivo diferente.

Eu já mencionei o TOGAF, explicando mais detalhadamente o seu principal componente: Método para Desenvolvimento da Arquitetura – ADM. De acordo com o ADM, a modelagem da arquitetura acontecerá efetivamente nas fases B, C e D, porém o TOGAF não indica como essa modelagem deve ser feita. Essa resposta encontraremos no ArchiMate.



O ArchiMate® é uma linguagem de modelagem que fornece uma representação uniforme para diagramas que descrevem Arquiteturas Corporativas.

De acordo com os pilares definidos anteriormente, o foco desses frameworks pode ser entendido, resumidamente, da seguinte forma:

- The Zachman Framework – Metamodelo
- TOGAF – Metamodelo e Método
- ArchiMate – Metamodelo e Notação

Os frameworks não resolvem todas as dificuldades porque eles pressupõem que serão personalizados para a realidade da instituição que os adotará. Mas, eles são essenciais para direcionar o trabalho!

9 <https://www.zachman.com/>

10 <https://www.opengroup.org/TOGAF/>

11 <https://www.opengroup.org/archimate/>



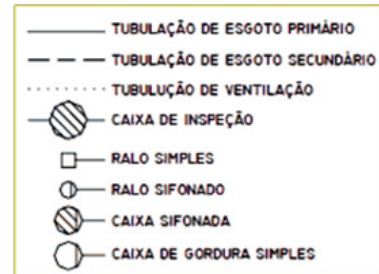


## ENSAIO 13

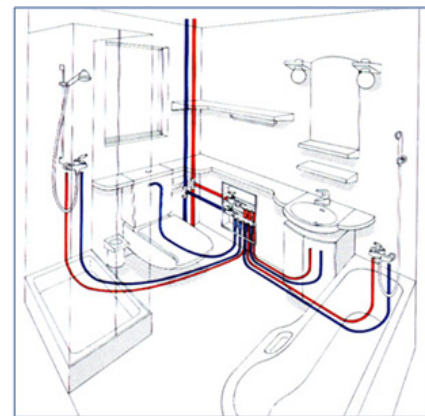
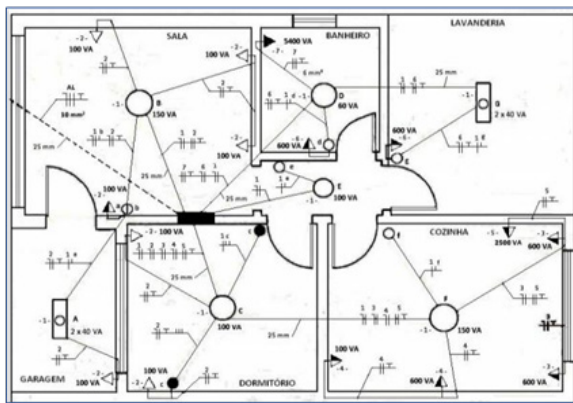
# Reformando sua Casa: Pontos de vista e visões

Já vimos que existem várias semelhanças entre a construção de uma casa e a Arquitetura Corporativa.

Agora, imagine que você deseje realizar uma reforma em sua residência e contrate um eletricitista e bombeiro hidráulico. Você precisará passar para esses profissionais informações sobre o trabalho a ser realizado. Ambos trabalharão na mesma casa, mas, para realizar seus serviços, eles precisarão de informações diferentes. Enquanto o eletricitista estará interessado em questões como pontos de luz, interruptores e fios, o bombeiro hidráulico precisará saber como funciona o encanamento de água e esgoto da residência.



Esses profissionais precisam de diferentes pontos de vista do imóvel, que serão representados por diferentes visões. Ou seja, a planta elétrica da casa será útil para o electricista, enquanto, para o bombeiro hidráulico, as informações necessárias estarão presentes na planta hidráulica.



Algo similar acontece nas empresas. Nem todos os funcionários de uma empresa estão interessados nas mesmas informações. O ponto de vista de um diretor é completamente diferente daquele de um técnico. Por isso, é importante que a Arquitetura Corporativa tenha a habilidade de expor as informações dependendo do interesse dos envolvidos.

É a isso que tanto o TOGAF quanto o ArchiMate chamam de Ponto de Vista.

PONTO DE VISTA define abstrações do conjunto de modelos que representam a Arquitetura Corporativa.

Cada ponto de vista é dirigido a um tipo particular de parte interessada, com objetivo de abordar um determinado conjunto de preocupações.

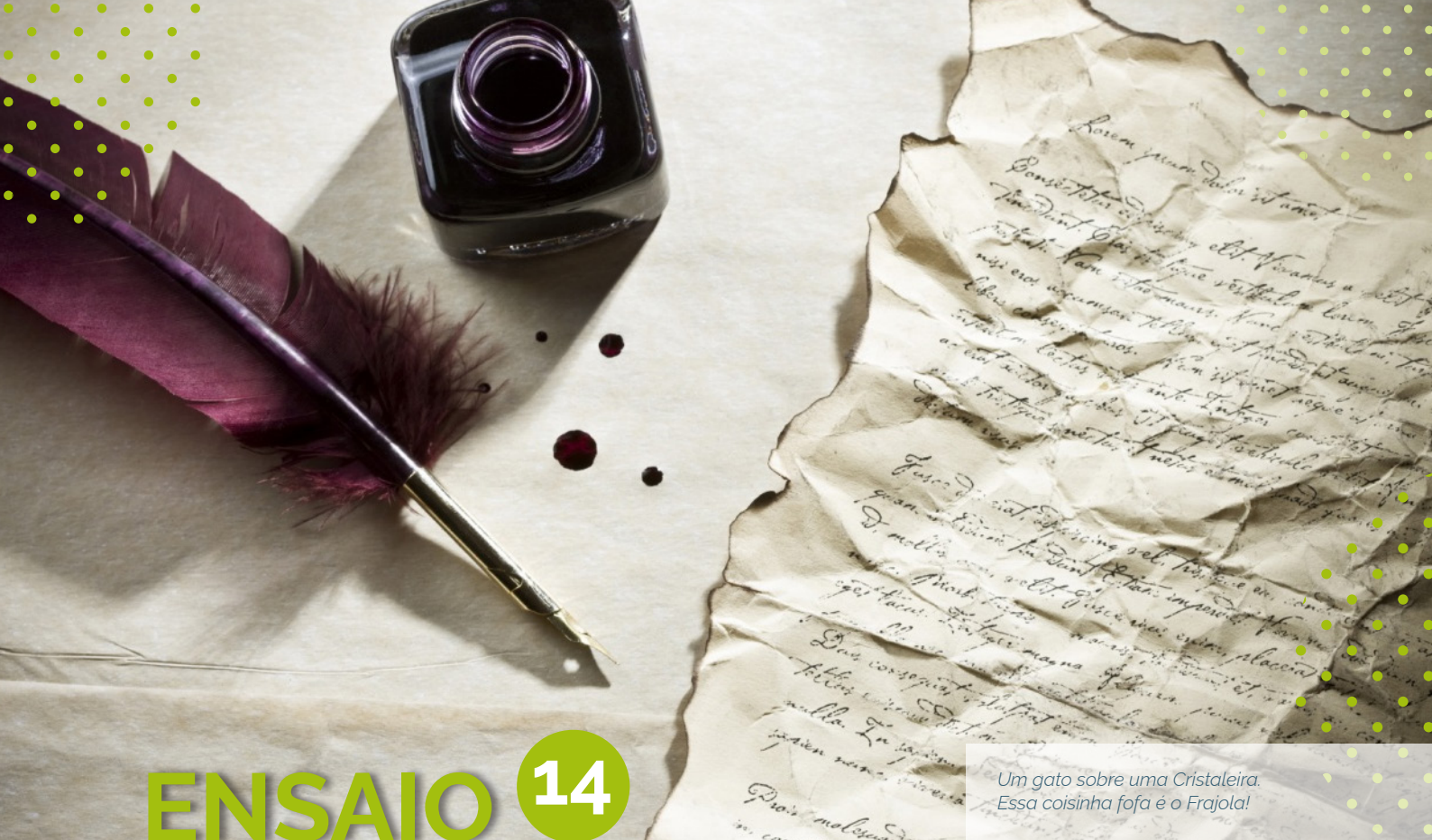
Os pontos de vista podem ser utilizados para visualizar certos aspectos isoladamente e relacionar dois ou mais aspectos.

Por outro lado, as plantas geradas a partir desses pontos de vista são as visões.

VISÃO é uma parte da descrição da Arquitetura Corporativa.

A visão é adaptada para uma parte interessada, abordando um determinado conjunto de preocupações.

Uma visão é especificada por meio de um ponto de vista, que prescreve os conceitos, modelos, técnicas de análise e visualizações que são fornecidos pela visão.



## ENSAIO 14

Um gato sobre uma Cristaleira.  
Essa coisinha foja é o Frajola!

# Não seja um arquiteto de pena e tinta

“... eu, como os outros marujos do porto, era apenas mais um ensejo para que ele escrevesse documentos oficiais, preenchesse formulários com toda a sua superioridade artificial que um homem de pena e tinta nutre em relação aos homens que lidam com realidades fora das sagradas paredes dos prédios oficiais. Devíamos parecer-lhes fantasmas! Meros símbolos manipulados em livros e em pesados registros, sem cérebros nem músculos nem perplexidades; coisas de utilidade questionável e sem dúvida inferiores.”

*Joseph Conrad, no livro A Linha da Sombra*

Em essência, Arquitetura Corporativa é um conjunto de modelos que representa a empresa. É claro que Arquitetura Corporativa não é só isso! Há, por exemplo, toda a prática envolvida no uso desses modelos. Mas, se não houver diagramas descritivos da empresa, não há Arquitetura Corporativa.

O problema residente nessa situação é focarmos apenas na criação dos modelos e esquecermos da realidade que acontece fora das sagradas paredes do escritório de

Arquitetura Corporativa. Arquitetos corporativos sempre correm o risco de se tornarem um homem de pena e tinta e focarem apenas na criação de modelos arquiteturais, de se tornarem burocratas exigindo documentações que nunca serão utilizadas.

Quando isso acontece, a iniciativa de Arquitetura Corporativa está fadada ao fracasso! É claro que modelos precisam ser criados e novas atividades precisam ser incluídas na rotina da empresa, mas é preciso ter sempre em mente como o uso dos modelos acontecerá.

Arquitetura Corporativa precisa ser viva! A empresa precisa perceber a utilidade de Arquitetura Corporativa e, digamos, tornar-se dependente dela. É a necessidade diária por arquitetura que assegura o sucesso da iniciativa, pois essa necessidade funciona como garantidor da consistência entre os modelos e a realidade.



## ENSAIO 15

# Arquitetura corporativa não deve ser decorativa

Por definição, Arquitetura Corporativa é um conjunto de plantas, digo, de modelos que descrevem uma organização.

Mas, é importante ter em mente que, Arquitetura Corporativa não pode ser como um quadro que se prende na parede e passa a ser visto apenas como um lindo objeto de decoração. O problema é que, se não tomarmos cuidado, é exatamente isso que acabará acontecendo.

O que vemos acontecer na realidade são empresas contratando consultorias para criar sua Arquitetura Corporativa. A consultoria, então, realiza o seu trabalho e entrega o Documento de Definição da Arquitetura<sup>12</sup> (DDA), conforme sugerido pelo TOGAF.

A empresa recebe o DDA e... e!?!?! e???? o "dependura na parede"!!!! No dia seguinte esse DDA já está desatualizado e, infelizmente, o investimento para a sua criação acabará sendo perdido.

<sup>12</sup> Um dos principais entregáveis de arquitetura sugerido pelo framework de Arquitetura Corporativa TOGAF (<https://www.opengroup.org/TOGAF/>).

Como evitar que Arquitetura Corporativa se torne um adereço de decoração?

A resposta pode parecer óbvia, mas a realidade nos mostra que nem sempre o que é óbvio é que é feito. **A chave para o sucesso da Arquitetura Corporativa é que ela seja utilizada!**



## ENSAIO 16

*Teto da Capela Sistina no Vaticano pintada por artistas como Michelangelo, Rafael e Botticelli.*

# Deixe-se ser conduzido pela Arquitetura corporativa...

Observe o teto da Capela Sistina:

Se não tivermos conhecimento suficiente para o contemplarmos acharemos que ele é APENAS uma magnífica pintura. Mas, na verdade, há uma história sendo contada! E essa história é contada com um objetivo determinado que pretende conduzir o observador.

Algo análogo acontece com Arquitetura Corporativa. Os modelos arquiteturais também desejam conduzir o observador. Mas, para que essa condução aconteça em sua plenitude, é preciso que o observador tenha conhecimento das potencialidades de “fala” dos modelos.

É por isso que, para ter sucesso, uma iniciativa de Arquitetura Corporativa precisa ser, na verdade, a institucionalização da **PRÁTICA de Arquitetura Corporativa** dentro da empresa. Ou seja, é imprescindível que os modelos arquiteturais passem a ser utilizados com fluência nos fluxos de trabalho rotineiros da empresa.

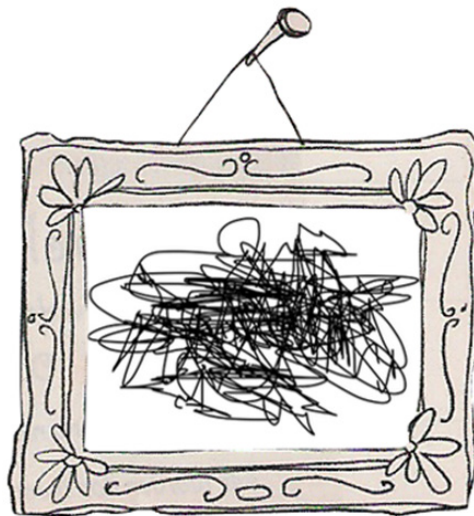
Nesse ponto não há varinha mágica que solucione essa questão!



A única forma de atingir esse objetivo é formando uma equipe (ou mesmo uma "equipe", caso não haja recursos suficientes da empresa) interna da empresa que seja responsável por estabelecer essa mudança cultural.

Por isso, mesmo que a iniciativa de Arquitetura Corporativa seja facilitada por uma consultoria externa, é fundamental que haja participação integral de recurso interno da empresa que absorverá o conhecimento e terá condição de manter a prática de Arquitetura Corporativa em movimento após o término da consultoria.

Sem isso, a Arquitetura Corporativa está fadada a virar um quadro – sem muito brilho – na parede.





## ENSAIO 17

# Aumento do Conhecimento ou Apenas de Registros?

Há uma cena no diálogo socrático Fedro na qual o Rei Tamos conversa com o deus Thoth tido como inventor da arte da escrita<sup>13</sup>.

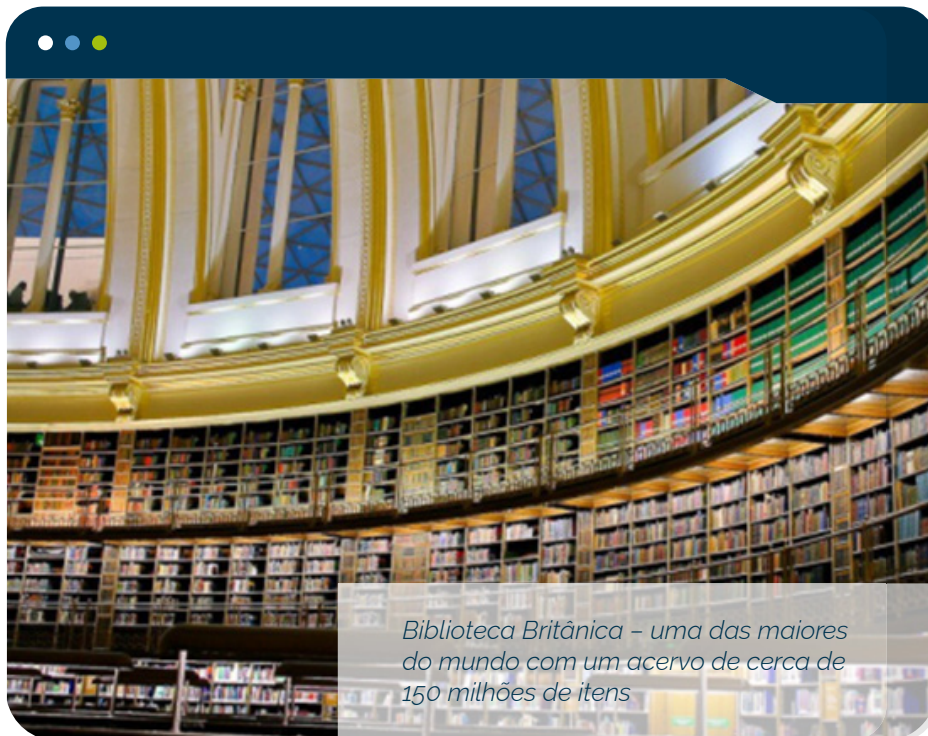
O deus Thoth apresenta as letras ao rei Tamos dizendo: "Isto, ó rei, uma vez aprendido tornará os egípcios mais sábios e aprimorará suas memórias."

Então, o rei Tamos responde: "Sumamente engenhoso, Thoth. O fato é que essa invenção irá gerar esquecimento nas mentes dos que farão o seu aprendizado, visto que deixarão de praticar com sua memória."

De certa forma, o rei Tamos estava profetizando algo que efetivamente aconteceu. Enquanto no século XVI um orador era capaz de declamar toda a epopeia Os Lusíadas hoje, muitas vezes, não sabemos nem nosso próprio número de celular!

A quem diga que isso não é necessário porque sempre podemos pesquisar no Google o que desejamos saber. Isso é verdade, mas será conseguimos digerir toda a informação que nos é oferecida?

<sup>13</sup> Essas passagens podem ser lidas no livro Fedro de Platão (274e até 275e)



O que as pessoas chamam de progresso de conhecimento é, na verdade, o aumento do número de registros. Mas, os registros estarem presentes fisicamente, não quer dizer que alguém os conheça. Por tanto, às vezes, o progresso do número de registros também é o progresso da ignorância, ou seja, há mais coisas que você ignora .

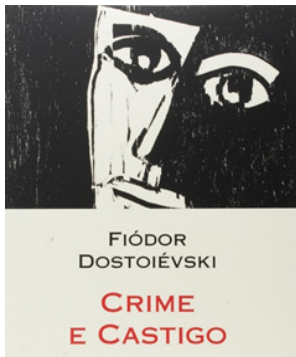
E esse um ponto crucial quando falamos de Arquitetura Corporativa. Por meio de uma iniciativa de Arquitetura Corporativa podemos registrar em modelos todo o funcionamento de uma empresa. Mas, como fazer para qualificar pessoas para que possam absorver o máximo desses registros?

**Apenas registrar a informação não é suficiente, é necessário aprender a usá-la!**

Por isso, o uso da informação é o fator determinante para o sucesso de uma iniciativa de Arquitetura Corporativa.

# Epílogo

Eu sei que chamar esta simples conclusão de epílogo é muita pretensão da minha parte. Na verdade, eu só quis fazer uma graça mesmo. Chegar ao final da leitura destas breves ideias não é arrebatador como acontece ao chegarmos ao final de, por exemplo, um clássico como Crime e Castigo e ler...



“Ele não sabia nem que essa nova vida não lhe sairia de graça, que ainda deveria pagar caro por ela...”

“Mas aqui já começa outra história, a história da renovação gradual de um homem, a história do seu paulatino renascimento, da passagem progressiva de um mundo a outro, do conhecimento de uma realidade nova, até então totalmente desconhecida. Isto poderia ser o tema de um novo relato - mas este está concluído.”

Dostoiévski realmente queria escrever uma continuação na saga de Raskólnikov, mas, acabou escrevendo, como seu último romance Os Irmãos Karamázov cuja leitura, sem dúvida alguma, é muito mais proveitosa do que estes parcos ensaios.

Mesmo assim, admito que me sinto feliz de tê-los escrito. A propósito, escrevo esta conclusão, praticamente, seis anos depois dos artigos e, por mais incrível que possa parecer, continuo achando que vale a pena ler o que eu escrevi.

Neste momento, sinto vontade de continuar escrevendo, mas a vida nem sempre nos proporciona as condições ideais. Mas, assim como Dostoiévski, minha intenção é continuar a escrever. Na minha humilde situação, continuar a escrever ensaios sobre Arquitetura

Corporativa com o principal objetivo de ver um brilho a mais naquilo que pode parecer tedioso.

Arquitetura Corporativa pode ter este brilho a mais! Muitas vezes, Arquitetura Corporativa é vista apenas como uma documentação enfadonha e sem brilho. Mas ela pode – e deve - ser muito mais que isso!

Este foi o meu principal objetivo aqui: ver Arquitetura Corporativa em lugares em que, um olhar rápido, não veria. Espero, sinceramente, que ele tenha sido atingido, que você tenha tirado algum proveito e, quem sabe, tenha se interessado em conhecer alguma das referências citadas aqui.

Posso não saber se a leitura deste eBook vale a pena, mas, Crime e Castigo, com certeza, vale!

Fiquem com Deus!