

Proposição do Canvas de Governança e Riscos para o Valor Público (CGR-VP): Uma Tecnologia de Gestão Público-Nativa

Resumo

A institucionalização da governança e gestão de riscos na Administração Pública sofre com fragmentação e viés de *compliance*. Ferramentas importadas do setor privado (como o *Business Model Canvas*) falham ao ignorar a complexidade legal e democrática do Estado. Para suprir esse *gap* tecnológico, este Produto Técnico e Tecnológico (PTT) propõe o Canvas de Governança e Riscos para o Valor Público (CGR-VP), uma *soft technology* de modelagem organizacional estritamente público-nativa. Sua inovação foi fundamentada por uma Revisão Sistemática da Literatura (PRISMA, 659 registros), comprovando a inexistência de soluções similares. A arquitetura do CGR-VP integra sete blocos em três eixos: Núcleos Estruturantes (Governança, Riscos, Integridade); Dimensões Mediadoras (Stakeholders, *Accountability*/Transparência, Ética/Legalidade); e Resultado-Alvo (Valor Público). Para atestar sua validade externa e atestar seu avanço para o Nível de Maturidade Tecnológica 4 (TRL 4), o estudo apresenta uma Prova de Conceito (PoC) aplicada a um cenário de contratação complexa sob a égide da Lei nº 14.133/2021. Acompanhado de um *Playbook* de Facilitação Rápida que garante sua transferibilidade autônoma, o artefato reduz a assimetria informacional, mitiga a ritualização burocrática dos controles e fornece aos gestores um *framework* pragmático que alinha a gestão de riscos à efetiva entrega de valor à sociedade.

Palavras-chave: Governança Pública; Gestão de Riscos; Valor Público; *Design Science Research*; Lei nº 14.133/2021.

1. Contextualização

A consolidação de sistemas de governança, integridade e gestão de riscos tornou-se um eixo estruturante das administrações públicas contemporâneas, impulsionada no Brasil por marcos normativos como os Decretos nº 9.203/2017 e nº 11.529/2023. Contudo, a situação-problema que se apresenta na prática gerencial, especialmente em organizações de alta complexidade, é a fragmentação, o procedimentalismo e o forte viés de *compliance* na aplicação dessas diretrizes.

A gestão de riscos e a governança frequentemente se traduzem em extensa produção documental (matrizes e relatórios) com baixo poder de orientar escolhas gerenciais reais. Modelos transversais (como ISO 31000 e COSO ERM) apresentam elevado nível de abstração, enquanto ferramentas visuais amplamente utilizadas (como o *Business Model Canvas*) derivam do setor privado e não capturam a complexidade institucional do Estado, como a governança multinível, a multiplicidade de *stakeholders* e as restrições legais formais.

A oportunidade de melhoria reside na criação de um instrumento intermediário — uma tecnologia de gestão público-nativa — capaz de traduzir princípios abstratos em práticas operacionais. O contexto exige um artefato visual que permita aos gestores públicos diagnosticar problemas, reduzir assimetrias informacionais e estruturar decisões complexas, garantindo que os controles internos não sejam meros rituais burocráticos, mas sim vetores alinhados à entrega efetiva de valor à sociedade. Para suprir essa lacuna, este relato propõe o Canvas de Governança e Riscos para o Valor Público (CGR-VP).

Sob a taxonomia de Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTT) da CAPES, o CGR-VP enquadra-se estritamente como um Processo/Tecnologia não patenteável. Trata-se de uma *soft technology* de gestão que sistematiza uma heurística de tomada de decisão. Por não se tratar de invenção industrial, conforme art. 10 da Lei nº 9.279/96, sua natureza é metodológica, consubstanciada em um *framework* visual e um protocolo de aplicação replicável.

O presente relato técnico está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, a Seção 2 apresenta o diagnóstico do problema e a revisão sistemática da literatura. A Seção 3 detalha a arquitetura do CGR-VP e seu protocolo de aplicação. A Seção 4 apresenta a Prova de Conceito (PoC) do artefato em um cenário complexo de contratação pública. Por fim, as considerações finais discutem os impactos da ferramenta, complementadas pelos Apêndices que trazem o instrumento de validação e o Playbook de Facilitação Rápida.

2. Diagnóstico e Desenvolvimento do PTT

2.1 Aparato científico (A Interdependência dos Construtos)

A arquitetura do CGR-VP fundamenta-se na premissa de que governança, riscos, integridade e *accountability* não são silos administrativos, mas um sistema interdependente orientado à geração de valor público (Oliveira et al., 2025; OECD, 2020). Sob a ótica da Nova Governança Pública (Osborne, 2010), a governança atua como a infraestrutura de coordenação em ambientes de alta complexidade (Peters, 2018). Contudo, falhas nessa estrutura amplificam os riscos sistêmicos, exigindo uma gestão de riscos que transcenda o *compliance* financeiro e abarque dimensões políticas e reputacionais (Renn, 2008; Lodge & Wegrich, 2014).

Para evitar o "ritualismo burocrático" (Power, 2007), essa gestão deve estar acoplada à integridade pública, concebida aqui não apenas como ética normativa, mas como um sistema de salvaguardas institucionais contra a captura de políticas públicas (Huberts, 2014; OECD, 2017). O fechamento desse ecossistema dá-se pela *accountability*, que garante a justificabilidade das decisões e mitiga comportamentos defensivos (Bovens, 2007; Mulgan, 2000). O alinhamento tático desses quatro construtos tem uma finalidade estrita: a criação de Valor Público (Moore, 1995), redefinindo o sucesso governamental pela capacidade de enfrentar *trade-offs* políticos e assumir riscos calculados para entregar benefícios legítimos à sociedade (Bryson et al., 2014; Alford & Hughes, 2008).

2.2. Metodologia

Adotou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) ancorada no protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2021) para mapear artefatos visuais de gestão e identificar lacunas tecnológicas. A busca primária ocorreu na base SCOPUS (com controle cruzado na Web of Science), utilizando a *string* booleana que conectou o termo "canvas" a descritores exatos da área (*Business Models, Risk Management, Strategic Planning, Decision Making, Value Creation*). Os critérios de elegibilidade (Higgins & Green, 2011) restringiram a amostra a artigos científicos revisados por pares, publicados entre 1994 e 2026, nos idiomas inglês e português, aderentes à área de *Business, Management and Accounting*. A busca inicial

retornou 659 registros brutos (619 Scopus; 40 WoS), que foram submetidos à triagem conforme o fluxograma a seguir.

2.2.1. Triagem e Análise Qualitativa dos Estudos

Os 647 registros foram submetidos a uma triagem inicial baseada na leitura de títulos, resumos e palavras-chave, resultando na exclusão de 619 registros que não atendiam aos critérios de inclusão primários, tais como modelos estatísticos complexos sem instrumentalização prática ou ferramentas procedimentais convencionais (ex: *checklists* de *compliance*).

Desta etapa, 28 artigos foram selecionados para busca de recuperação e análise de texto completo. Após a leitura integral, 22 estudos foram excluídos com base em motivos técnicos específicos: (i) ausência de artefato visual estruturado (n=8); (ii) uso meramente ilustrativo ou periférico do termo “canvas” (n=5); (iii) descrição insuficiente para replicação do artefato (n=4); (iv) incompatibilidade com o escopo de governança e riscos (n=2); e (v) natureza estritamente quantitativa sem ferramenta visual aplicável (n=3).

2.2.2. Extração de Dados e Síntese

A etapa de seleção e triagem dos estudos aplicou critérios rigorosos de inclusão e exclusão para mapear os artefatos visuais de gestão existentes na literatura. O processo resultou em um *corpus* final de 6 estudos que reportaram a aplicação ou proposição explícita de *frameworks* visuais baseados em Canvas, conforme detalhado quantitativamente no fluxograma PRISMA (Figura 1). A síntese destes achados permitiu evidenciar a lacuna de instrumentos nativos para a gestão integrada de riscos no setor público.

Figura 1 – Fluxograma PRISMA do processo de seleção e triagem dos estudos.

Identificação

Registros identificados – Scopus: n=619
Registros identificados – Web of Science (busca de controle): n=40
Duplicados removidos: n=12
Removidos antes da triagem por outros motivos/automação: n=0

Elegibilidade

Textos completos buscados para recuperação: n=28
Textos completos não recuperados: n=0
Textos completos avaliados para elegibilidade: n=28
Relatórios excluídos (texto completo): n=22

- Não apresenta canvas/framework visual estruturado (n=8)
- Uso apenas ilustrativo/periférico do "canvas" (n=5)
- Estrutura do artefato insuficiente para replicação (n=4)
- Escopo incompatível com governança-riscos-valor público (n=2)
- Estudo quantitativo sem ferramenta visual aplicável (n=3)

Triagem

Registros triados (título/resumo): n=647
Registros excluídos na triagem: n=619

- 450 sem aderência ao escopo do estudo
- 132 apenas framework, sem escopo de canvas
- 37 apenas quantitativo

Inclusão

Estudos incluídos na revisão: n=6
Estudos finais selecionados após aplicação rigorosa dos critérios de elegibilidade estabelecidos para a revisão sistemática sobre canvas, governança, riscos e valor público.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Concluída a etapa de seleção descrita no fluxograma, o corpus final de 6 estudos foi submetido à síntese qualitativa e análise aprofundada. A seção a seguir detalha os resultados dessa investigação, apresentando o panorama dos artefatos visuais identificados na literatura e discutindo suas limitações frente às especificidades e aos desafios da gestão pública.

A análise qualitativa deste *corpus* confirmou o diagnóstico do problema: a predominância absoluta de modelos derivados da lógica de mercado. Evidenciaram-se três padrões de insuficiência que justificam a necessidade de um novo PTT:

- Adaptação instrumental do setor privado: Modelos como o *Business Model Canvas* (BMC) e suas derivações (*Mission Model Canvas*, *Social Enterprise Canvas*) preservam a lógica central de “proposta de valor ao cliente”. Eles falham criticamente ao não capturar a complexidade da legitimidade democrática e as amarras da legalidade administrativa inerentes ao Estado.
- Fragmentação temática (Silos): Identificou-se a existência de instrumentos robustos para nichos específicos (ex: *Risk Management Canvas*, *Canvas RGPD*), mas que operam de forma isolada. Inexistia, até então, uma ferramenta que conectasse organicamente riscos, governança multinível e valor público.



- Ausência de lógica público-nativa: Mesmo em propostas voltadas ao governo, como o *ERM Agile Canvas*, verifica-se a importação acrítica da agilidade do setor privado, negligenciando dimensões estruturantes imperativas no setor público, como a *accountability* política e a coordenação federativa/institucional.

A aplicação rigorosa desta metodologia resultou na identificação de um panorama claro sobre o estado da arte das ferramentas visuais de gestão. A análise qualitativa do corpus final confirmou o diagnóstico do problema que originou este PTT: a predominância absoluta de modelos derivados da lógica de mercado e a inexistência de uma ferramenta que conecte organicamente riscos, governança multinível e valor público. O Quadro 1, a seguir, sintetiza os principais frameworks analisados e evidencia as limitações estruturais que justificam a necessidade de criação do CGR-VP.



Quadro 1 - Síntese dos principais artefatos visuais (canvases) identificados na literatura

Nome do Canvas	Descrição / o que faz	Referência
Business Model Canvas (BMC)	Framework visual de 9 blocos para modelar/diagnosticar modelos de negócio; base para adaptações (inclusive em risco/governança por componente do modelo).	Osterwalder, A. (2010). Osterwalder Pigneur 2009 business model generation. <i>Booksgooglecom</i> , 30.
Value Proposition Canvas (VPC)	Complemento do BMC para explicitar proposta de valor e “fit” com perfil do usuário/cliente; útil para conectar desenho de serviços a valor.	Pokorná, J., Pilař, L., Balcarová, T., & Sergeeva, I. (2015). Value proposition canvas: identification of pains, gains and customer jobs at farmers' markets. <i>AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics</i> , 7(4), 123-130. https://doi.org/10.22004/ag.econ.231899
Lean Canvas	Adaptação do BMC para inovação sob incerteza (problema, solução, métricas-chave, vantagem etc.).	Maurya, A. (2022). <i>Running lean: iterate from plan A to a plan that works</i> . O'Reilly Media, Inc..
Mission Model Canvas	Variação do canvas voltada a organizações orientadas por missão (governo/ONG), enfatizando beneficiários e “mission achievement”.	Blank, S. (2016). The mission model canvas-an adapted business model canvas for mission-driven organizations. <i>Steve Blank</i> .
Policy Canvas	Canvases para estruturar políticas públicas (problema, evidências, instrumentos, atores, implementação, riscos e avaliação) em formato visual.	Puglia, M., Parker, L., Clube, R. K., Demirel, P., & Aurisicchio, M. (2024). The circular policy canvas: Mapping the European Union's policies for a sustainable fashion textiles industry. <i>Resources, Conservation and Recycling</i> , 204, 107459. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2024.107459
Risk Management Canvas	Variação nominal para canvas de gestão de riscos (identificação–análise–tratamento–monitoramento), com foco em síntese visual e alinhamento.	Zhong, Y., Jiang, S., & Wang, Z. (2024, January). Risk Management Canvas: The Artistic Side of Property Insurance. In <i>Proceedings of the 2024 Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area International Conference on Digital Economy and Artificial Intelligence</i> (pp. 669-673). https://doi.org/10.1145/3675417.3675528
Business Continuity Canvas	Canvas para continuidade (processos/serviços críticos, impactos, estratégias, recursos, testes, governança), conectando resiliência e gestão de riscos.	Markopoulos, E., Neumer, V., & Vanharanta, H. (2023). An enhanced version of the Business Model Canvas for risk management and business continuity. In <i>Creativity, Innovation and Entrepreneurship</i> (Vol. 74, pp. 105-114). AHFE International. http://dx.doi.org/10.54941/ahfe1003311
Canvas RGPD Model	Canvas voltado a conformidade com a GDPR/RGPD (tratamentos, bases legais, riscos à privacidade, controles, responsabilidades e evidências).	Magalhães, M., Pereira, T. C., Costa, E., Pinto, A. S., Braga, J. L., & Borges, I. (2023). Canvas RGPD Model. In <i>Perspectives and Trends in Education and Technology: Selected Papers from ICITED 2022</i> (pp. 785-797). Singapore: Springer Nature Singapore.
Project Model Canvas (PMC)	Canvas de 1 página para estruturar e governar projetos (objetivos, justificativa, stakeholders, entregas, premissas/restrições, riscos, custos,	Finocchio Júnior, J. (2013). Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia. <i>São Paulo</i> .



	cronograma macro), aplicável também ao setor público.	
ERM Agile Canvas	Canvas para Enterprise Risk Management (ERM) com abordagem enxuta/ágil, conectando riscos, respostas, responsáveis e rotinas de governança/monitoramento em um quadro único (há publicações e aplicações no contexto público).	Alves, G. D. F., Martins, M. A. F., Brito, R. L. D., & Santos, W. O. D. (2020). Enterprise Risk Management Agile Canvas: A Framework for Risk Management on Public Administration. https://doi.org/10.21874/rsp.v71.i0.4363
Canvas de governança pública	Adapta o conceito de canvas/modelo de negócio ao contexto público, estruturando elementos de governança (atores, arranjos, coordenação e entrega de valor público) em um quadro visual para diagnóstico e desenho.	Martins, H. F., Mota, J. P., & Marini, C. (2019). Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. <i>Cadernos EBAPE. BR</i> , 17, 49-67. https://doi.org/10.1590/1679-395167893
Service Logic Business Model Canvas	Adaptação do BMC fundamentada na lógica dominante de serviço, enfatizando co-criação de valor e interação com stakeholders.	Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). <i>Service Logic Business Model Canvas</i> . Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 20(1), 70–98. https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015
Social Enterprise Model Canvas	Versão do BMC orientada a empreendimentos sociais, incorporando missão social, impacto e governança participativa.	Sparvierio, S. (2019). <i>The case for a socially oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas</i> . Journal of Social Entrepreneurship, 10(2), 232–251. https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011
Business Model Innovation Canvas	Ferramenta para estruturar processos de inovação em modelos de negócio, integrando análise estratégica e experimentação.	Jin, Y., et al. (2022). <i>Business Model Innovation Canvas</i> . European Journal of Innovation Management. https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2021-0162
Digital Business Model Canvas	Canvas adaptado para transformação digital, incorporando plataformas, dados e ecossistemas digitais.	Altafin, B. G., Morini, C., & Capitani, D. H. D. (2025). <i>Business model revisited: a novel canvas for digital transformation</i> . REGE – Revista de Gestão, 32(2), 81–98. https://doi.org/10.1108/REGE-12-2023-0142
Triple Bottom Line Canvas	Integra dimensões econômica, social e ambiental ao modelo tradicional de negócios.	Wit, B., & Pylak, K. (2020). <i>Triple Bottom Line Business Model Canvas</i> . Electronic Markets, 30, 125–142. https://doi.org/10.1007/s12525-019-00373-9
Platform Canvas	Modelo voltado para negócios de plataforma digital, considerando governança, efeitos de rede e proposição multilateral de valor.	Doligalski, T. (2021). Platform canvas: Does the platform business model imply disruption and monopolisation?. In <i>Disruptive platforms</i> (pp. 1-17). Routledge. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48231-6_3
Strategic Model Canvas	Ferramenta visual para planejamento estratégico organizacional, integrando missão, ambiente e posicionamento competitivo.	de Azevedo, A. R., et al. (2018). <i>Strategic Model Canvas</i> . Revista de Gestão e Projetos, 9(2), 1–15. https://doi.org/10.5585/gep.v9i2.13014
Integrated Turnaround Canvas	Canvas para estratégias de recuperação empresarial, focando reestruturação organizacional e financeira.	Bhattacharyya, S. S., & Malik, A. (2020). <i>Integrated Turnaround Canvas</i> . International Journal of Organizational Analysis, 28(3), 743–764. https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2019-1764



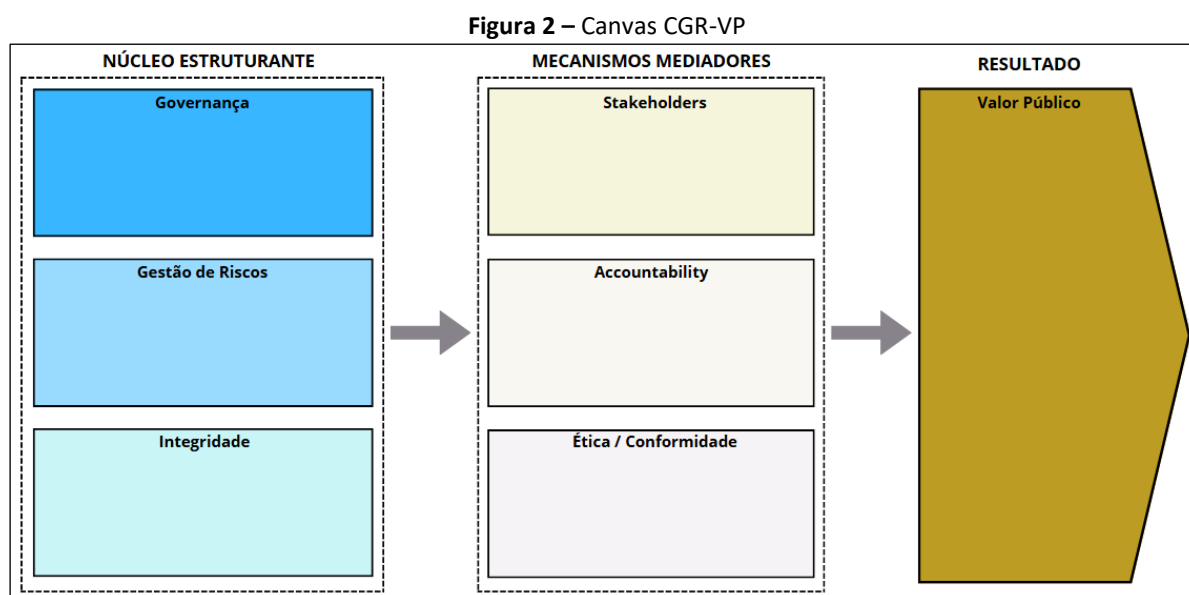
Project Management Canvas	Framework visual para gestão sistêmica de projetos complexos, integrando escopo, stakeholders e riscos.	Elia, G., et al. (2021). <i>Project Management Canvas</i> . International Journal of Managing Projects in Business, 14(4), 1023–1045. https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0023
Project Change Canvas	Instrumento para avaliação e gestão estruturada de mudanças em projetos organizacionais.	Ferreira, M. C., et al. (2024). <i>Project Change Canvas</i> . International Journal of Information Systems and Project Management. https://doi.org/10.12821/ijispm140203
Digital Transformation Canvas	Framework estratégico para conduzir processos de transformação digital em organizações.	Elia, G., et al. (2024). <i>Digital Transformation Canvas</i> . Business Horizons. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.11.002
Canvas as a Domain-Independent Artifact	Fundamentação teórica do canvas como artefato visual independente de domínio, aplicável a múltiplos contextos organizacionais.	Antunes, P., & Tate, M. (2022). <i>Examining the canvas as a domain-independent artifact</i> . Information Systems and e-Business Management, 20, 117–142. https://doi.org/10.1007/s10257-021-00523-1
Scientific Paper Canvas	Canvas aplicado à estruturação e planejamento de artigos científicos.	Ferasso, M. (2021). <i>A canvas roadmap for writing scientific papers</i> . Management Research, 19(3), 271–289. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2020-1104

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 Processo de Desenvolvimento do PTT

Diante do diagnóstico evidenciado no Quadro 1, que comprova a insuficiência das ferramentas derivadas do setor privado para capturar as especificidades do ambiente público, o desenvolvimento do Canvas de Governança e Riscos para o Valor Público (CGR-VP) adotou uma abordagem de *design* organizacional estritamente “público-nativa”. O processo de desenvolvimento consistiu em traduzir os construtos teóricos da Administração Pública em um artefato visual de modelagem organizacional, operacionalmente preenchível. O CGR-VP foi estruturado em uma lógica de fluxo horizontal, partindo das capacidades institucionais internas até a entrega final à sociedade, materializando-se em sete blocos analíticos interdependentes.

A Figura 2 apresenta o CGR-VP, estruturado em fluxo horizontal para representar a integração entre governança, gestão de riscos, integridade e valor público. O modelo organiza capacidades institucionais, mecanismos de legitimação e resultados em uma única estrutura visual, permitindo leitura sistêmica da ação governamental.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A organização visual do CGR-VP evidencia que governança pública, gestão de riscos e integridade operam como capacidades institucionais centrais e interdependentes, responsáveis por estruturar decisões públicas em contextos marcados por complexidade e incerteza. Esses elementos são mediados por mecanismos de interação com a sociedade, tais como stakeholders, accountability, transparência, ética e conformidade, que asseguram

legitimidade democrática, controle e justificabilidade das escolhas governamentais (Moore, 1995; Bovens, Schillemans & Goodin, 2014; Koppell, 2005).

A facilidade de emprego reside na sua arquitetura visual intuitiva. O protocolo define papéis claros (*Sponsor*, Facilitador Metodológico e *Stakeholders* Internos) e fornece “perguntas-gatilho” para cada um dos sete blocos, guiando o raciocínio da equipe de forma estruturada, desde o mapeamento da governança até a definição do valor público esperado.

Sua capacidade de replicação é universal dentro do ecossistema público. O CGR-VP é agnóstico em relação ao objeto de análise, podendo ser replicado em múltiplos contextos: desde o diagnóstico de um macroprocesso de compras governamentais de defesa, passando pela modelagem de uma nova política pública de saúde, até a reestruturação de um departamento interno. A simplicidade visual do Canvas democratiza o acesso a conceitos complexos de governança, permitindo que servidores de diferentes níveis hierárquicos e formações participem ativamente da construção do diagnóstico institucional.

Para apoiar a facilitação da oficina, o Quadro 2 consolida as perguntas-guia essenciais de cada bloco, servindo como um checklist rápido para o destravamento das discussões.

Quadro 2 – Blocos analíticos do CGR-VP

Bloco	Dimensão	Pergunta-guia
1	Governança	Como as decisões públicas são definidas, coordenadas e legitimadas no arranjo institucional?
2	Gestão de Riscos	Quais incertezas e vulnerabilidades podem <u>comprometer</u> objetivos públicos e como serão tratadas e monitoradas?
3	Integridade	Quais mecanismos e salvaguardas sustentam a integridade e reduzem desvios e capturas na ação pública?
4	<i>Stakeholders</i>	Quem são os stakeholders relevantes e quais expectativas legítimas, demandas e capacidades de influência devem orientar a decisão?
5	<i>Accountability</i> e Transparência	Como as decisões e seus fundamentos serão registrados, evidenciados, comunicados e avaliados <u>por sociedade e controle</u> ?
6	Ética e Legalidade	Quais limites éticos, legais e de conformidade delimitam alternativas, exceções e critérios de decisão?
7	Valor Público	- Que valor público será entregue e como será demonstrado <u>por resultados</u> , impactos e percepção social legítima? - Quais são os trade-offs <u>inegociáveis</u> e qual o risco residual aceito?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Eixo I: Núcleos Estruturantes (A Fundação da Capacidade Estatal)

Bloco 1 - Governança: O bloco Governança representa o conjunto de arranjos institucionais que estruturam a tomada de decisão no setor público, incluindo mecanismos de coordenação, definição de papéis, responsabilidades e autorizações legais e políticas. Esse

bloco orienta a priorização de objetivos públicos e a interação entre atores e níveis federativos, condicionando a capacidade estatal de lidar com problemas complexos e riscos sistêmicos (Christensen & Lægreid, 2016; Peters, 2018; OECD, 2020).

Bloco 2 - Gestão de Riscos: O bloco Gestão de Riscos contempla a identificação e análise de riscos estratégicos, operacionais e sistêmicos que podem comprometer objetivos públicos e a ação governamental. Nesse contexto, os riscos afetam decisões, políticas públicas e entrega de resultados à sociedade, exigindo integração com governança e planejamento institucional (ISO, 2018; COSO, 2017; Power, 2007).

Bloco 3 - Integridade: O bloco Integridade abrange mecanismos preventivos para mitigar riscos relacionados à corrupção, fraudes, conflitos de interesse e desvios de conduta. A integridade é tratada como capacidade institucional sistêmica, associada à cultura organizacional e governança, reconhecendo que vulnerabilidades emergem de falhas estruturais (OECD, 2017; Huberts, 2014; Oliveira & Abib, 2024).

Eixo II: Dimensões Mediadoras (O Ambiente Institucional e Normativo)

Bloco 4 - Ética e Conformidade (Legalidade): O bloco Ética e Conformidade incorpora normas, códigos de ética, requisitos legais e práticas de compliance que delimitam a ação administrativa. Esse bloco explicita limites normativos da gestão pública, assegurando alinhamento de decisões a princípios éticos, legalidade e exigências formais (OECD, 2015; Huberts, 2014; ISO, 2018).

Bloco 5 - Stakeholders: O bloco Stakeholders mapeia atores afetados pela ação pública e riscos associados, incluindo cidadãos, usuários, órgãos de controle, parceiros e sociedade civil. Esse bloco explicita expectativas legítimas, conflitos e interdependências, contribuindo para decisões informadas e sensíveis à complexidade política e social (Bovens, 2007; Osborne, 2010; Bryson, Crosby & Stone, 2015).

Bloco 6 - Accountability e Transparência: O bloco Accountability e Transparência define mecanismos de prestação de contas, monitoramento e divulgação que asseguram a justificabilidade das decisões públicas. Ao explicitar responsabilidades e fluxos de informação, fortalece a confiança institucional, reduz comportamentos defensivos e incentiva aprendizado organizacional em arenas de controle múltiplas (Mulgan, 2000; Koppell, 2005; Bovens, 2007).

Eixo III: Resultado-Alvo (A Finalidade da Ação)

Bloco 7 - Valor Público: Por fim, o bloco Valor Público sintetiza resultados e impactos efetivos da ação governamental, materializados em benefícios sociais, qualidade dos serviços e confiança institucional. Posicionado como resultado final do CGR-VP, reflete que o valor público emerge da integração entre governança, riscos, integridade e responsabilização, não como insumo inicial (Moore, 1995; Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014; OECD, 2020).

O desenvolvimento do PTT foi concluído com a elaboração de um Protocolo Mínimo de Aplicação, garantindo que o CGR-VP transcenda a abstração acadêmica e funcione como uma tecnologia de gestão aplicável em *workshops* de diagnóstico institucional, definindo papéis claros (*Sponsor*, Facilitador Metodológico e *Stakeholders* Internos) para sua execução prática.

3. Adoção e Contribuições do PTT

3.1 Aderência

O CGR-VP apresenta aderência ontológica e metodológica estrita à área de Administração Pública, inserindo-se nas linhas de pesquisa de Governança, *Compliance* e Gestão de Riscos. O artefato tangibiliza os paradigmas da Nova Governança Pública ao converter exigências normativas abstratas em uma *soft technology* de apoio à decisão. Assim, o produto adere plenamente às demandas contemporâneas de modernização das capacidades estatais e mitigação de vulnerabilidades institucionais.

3.2 Arquitetura do CGR-VP: Eixos e Blocos

A arquitetura visual do CGR-VP foi desenhada para atuar como um *boundary object* (objeto de fronteira), reduzindo a complexidade cognitiva por meio da organização espacial da informação. O Canvas é estruturado em três eixos lógicos que agrupam sete blocos interdependentes, descritos a seguir sob a ótica de sua operacionalização prática:

Eixo I: Núcleos Estruturantes (A Fundação da Capacidade Estatal)

- Bloco 1 - Governança: O Bloco 1 operacionaliza o conceito de Governança Pública (fundamentado na Seção 2.1.1), exigindo que a equipe mapeie as instâncias decisórias, os papéis e as responsabilidades formais e informais do processo. Na prática, este quadrante define quem detém a autoridade para aceitar riscos e aprovar controles, eliminando ambiguidades de alçada.

- Bloco 2 - Gestão de Riscos: O Bloco 2 operacionaliza a Gestão de Riscos no Setor Público (fundamentada na Seção 2.1.2), exigindo que a equipe identifique os eventos sistêmicos e operacionais capazes de frustrar os objetivos institucionais. O preenchimento foca na relação de causa-evento-consequência, priorizando as vulnerabilidades de maior materialidade e impacto para o órgão.
- Bloco 3 - Integridade: O Bloco 3 operacionaliza o conceito de Integridade Pública (fundamentado na Seção 2.1.3), exigindo que a equipe estabeleça as salvaguardas e os controles preventivos contra fraudes, desvios e captura de decisões. O resultado deste bloco deve ser diretamente convertível em ações práticas para o Plano de Integridade ou para a Matriz de Riscos e Controles.

Eixo II: Dimensões Mediadoras (O Ambiente Institucional e Normativo)

- Bloco 4 - Atores e Stakeholders: O Bloco 4 operacionaliza a análise de redes de atores (fundamentada na Seção 2.1.1), exigindo que a equipe identifique os grupos de interesse, seus conflitos latentes e expectativas legítimas. Durante a oficina, mapeia-se o poder de influência de cada ator para calibrar a estratégia de comunicação e engajamento.
- Bloco 5 - Ética e Legalidade: O Bloco 5 operacionaliza os limites do devido processo e do *compliance* (fundamentados na Seção 2.1.4), exigindo que a equipe delimite as restrições normativas e os deveres inegociáveis da ação. Este quadrante atua como um filtro de viabilidade, garantindo que as soluções propostas não incorram em nulidades ou riscos jurídicos.
- Bloco 6 - Accountability e Transparência: O Bloco 6 operacionaliza os mecanismos de prestação de contas (fundamentados na Seção 2.1.4), exigindo que a equipe defina como as decisões serão registradas, evidenciadas e monitoradas. O foco recai sobre a geração de trilhas de auditoria claras, protegendo os gestores por meio da defensabilidade técnica de suas escolhas.

Eixo III: Resultado-Alvo (A Finalidade da Ação)

- Bloco 7 - Valor Público: O Bloco 7 operacionaliza o conceito de Valor Público (fundamentado na Seção 2.1.5), exigindo que a equipe defina os indicadores de impacto e os *trade-offs* da decisão. É o cume do *framework*, onde a Alta Gestão pactua de forma transparente qual será a entrega efetiva à sociedade e qual nível de risco residual é aceitável para garanti-la.

3.3 Impacto

O impacto gerado pela adoção do CGR-VP no ambiente organizacional (órgãos públicos, autarquias etc.) atua em três dimensões críticas da capacidade estatal: estratégica, tática e cultural.

A adoção do CGR-VP gera impactos mensuráveis em três dimensões da capacidade estatal, aferíveis pelos seguintes indicadores operacionais: (1) Estratégico: Redução do tempo de tramitação (horas/homem) na aprovação de ETPs e Matrizes de Risco; (2) Tático: Aumento do Índice de Conformidade, medido pela queda no número de diligências de órgãos de controle; e (3) Cultural: Rastreabilidade do Valor Público, medido pela quantidade de controles diretamente atrelados a indicadores de impacto social.

3.4 Aplicabilidade

A aplicabilidade do CGR-VP transcende o preenchimento do artefato visual (Quadro 2), residindo na sua sistemática de facilitação (Quadro 3). Ao atuar como um *boundary object* (objeto de fronteira), o processo estruturado do Canvas promove a redução da variância analítica entre os *stakeholders*. Qualquer gestor público ou controlador interno, ao seguir o protocolo mínimo, consegue replicar a oficina de diagnóstico, garantindo que a tecnologia de gestão seja escalável e independente do conhecimento tácito de um único indivíduo. O Quadro 3 detalha o arranjo mínimo de papéis e responsabilidades necessários para a condução do diagnóstico institucional.

Quadro 3 - Arranjo mínimo de papéis e responsabilidades na aplicação do CGR-VP

Papel	Responsabilidades
Patrocinador / Autoridade decisória (Alta Administração)	Define prioridade e escopo; arbitra trade-offs; aprova decisões-chave (controles, riscos aceitos, exceções).
Gestor do processo/área finalística (dono do risco)	Descreve objetivos e cadeia de valor/entrega; informa “como é hoje”; assume o plano de tratamento.
Controle Interno / Auditoria Interna	Questiona consistência; valida rastreabilidade; sugere controles; integra com planos, monitoramento e recomendações.
Integridade / Corregedoria / Comissão de Ética (quando existir)	Identifica riscos à integridade; sugere medidas preventivas e de detecção; integra com o plano de integridade.
Assessoria Jurídica / Procuradoria	Valida conformidade/legalidade das alternativas; aponta restrições normativas e riscos jurídicos.
Transparência/LAI + Ouvidoria	Traz evidências de demanda social e reclamações; identifica padrões de pedidos LAI e riscos reputacionais; ajuda a definir evidências de accountability.
Planejamento e Orçamento / Administração e Finanças	Estima ônus/custo de conformidade e viabilidade; integra com priorização e cronograma.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ressalta-se que o arranjo apresentado é mínimo e pode ser ajustado conforme porte, complexidade e estrutura organizacional do órgão. Ainda assim, a efetividade do protocolo pressupõe (i) a presença de uma autoridade decisória capaz de deliberar sobre aceitação de riscos e desenho de controles e (ii) a atuação de uma função responsável por registro e rastreabilidade das deliberações e evidências produzidas. Na ausência de uma função formal de integridade, transparência ou planejamento, recomenda-se a designação de representante equivalente, a fim de evitar lacunas na análise e na prestação de contas.

Para garantir a escalabilidade e a transferibilidade tecnológica do PTT, dispensando a dependência de especialistas, estruturou-se o Playbook de Facilitação Rápida (Apêndice B).

Para garantir a replicabilidade e a padronização da modelagem, a aplicação do CGR-VP não ocorre de forma *ad hoc*, mas segue um fluxo de processo estruturado, assemelhando-se a um Procedimento Operacional Padrão (POP). A dinâmica de facilitação é dividida em três fases macro: (1) Preparação e *Flipped Workshop* (pré-preenchimento técnico); (2) Oficina de Deliberação (foco nos atritos de risco, integridade e valor público); e (3) Desdobramento Operacional e *Follow-up* (conversão do Canvas em artefatos como o ETP e monitoramento longitudinal).

Para mitigar a sobrecarga cognitiva (*cognitive overload*) e otimizar o tempo da Alta Gestão, o detalhamento instrucional, as Regras de Engajamento (*Ground Rules*) e o roteiro exato de execução de cada etapa — incluindo as perguntas-gatilho para o facilitador — encontram-se consolidados no Playbook de Facilitação Rápida (Apêndice B). Este guia de bolso garante a transferibilidade tecnológica do PTT, permitindo que qualquer gestor ou controlador interno aplique a ferramenta de forma autônoma.

3.5 Inovação

A inovação do CGR-VP classifica-se como uma inovação de processo e de tecnologia de gestão (inovação organizacional). A intensidade do conhecimento inédito reside na sua ontologia estritamente público-nativa.

Até o desenvolvimento deste PTT, a literatura e a prática gerencial (conforme comprovado pela Revisão Sistemática PRISMA) dependiam da adaptação de modelos concebidos para a iniciativa privada (como o *Business Model Canvas*). A inovação disruptiva do CGR-VP é a ruptura com a lógica de mercado (“proposta de valor ao cliente” e “captura de lucro”) e a introdução de uma estrutura visual que incorpora, de forma nativa, as amarras da legalidade administrativa, a necessidade de legitimidade democrática, a *accountability* perante órgãos de controle e a governança multinível.

O ineditismo está em sintetizar, em um único artefato visual e operacional, construtos teóricos historicamente tratados em “silos” acadêmicos e burocráticos: Governança (Osborne, 2010), Gestão de Riscos (Covello & Mumpower, 1985), Integridade (Paine, 1994) e Valor Público (Moore, 1995). O CGR-VP eleva o Nível de Maturidade Tecnológica (TRL) da área ao transformar essa teoria fragmentada em uma ferramenta de intervenção prática e validada.

Em termos de maturidade tecnológica, a estruturação dos blocos do CGR-VP aliada ao seu Protocolo Mínimo de Aplicação eleva a ferramenta ao TRL 3 (*Analytical and Experimental Critical Function and/or Characteristic Proof of Concept*). A tecnologia possui sua prova de conceito analítica documentada e estruturada. Com a estruturação teórica e metodológica, o PTT atingiu inicialmente o TRL 3. Em seguida, por meio da Prova de Conceito (PoC) em ambiente simulado de alta complexidade (detalhada na Seção 4), o artefato avançou para o TRL 4 (Validação em Ambiente Laboratorial/Simulado), demonstrando sua viabilidade operacional e capacidade de integração de dados. O próximo estágio de desenvolvimento

(TRL 5 e 6) dar-se-á com a aplicação empírica contínua e em larga escala nos órgãos governamentais, consolidando a ferramenta na rotina administrativa.

3.6 Complexidade

O grau de complexidade na elaboração e desenvolvimento deste PTT foi elevado, exigindo uma abordagem multidisciplinar e a síntese de vasto referencial teórico. A construção do CGR-VP demandou a interação profunda de conhecimentos oriundos da Ciência Política, do Direito Administrativo, da Administração Pública e do *Design Organizacional*.

A complexidade metodológica envolveu a execução de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) exaustiva, analisando 659 registros em bases internacionais (Scopus e WoS), para garantir que a proposição do artefato não fosse redundante e estivesse calçada no estado da arte global.

Do ponto de vista da aplicação (uso do produto), o CGR-VP foi desenhado para gerenciar a complexidade inerente ao Estado. Ele exige a interação de múltiplos atores (alta gestão, corpo técnico, controle interno, assessoria jurídica) durante os *workshops* de modelagem. O artefato atua exatamente como um “reduzidor de complexidade cognitiva”, permitindo que relações institucionais intrincadas, *trade-offs* políticos e restrições legais severas sejam visualizados, debatidos e pactuados de forma transparente e estruturada em uma única interface gráfica.

3.7 Propriedade Intelectual e Licenciamento

Sob a taxonomia de Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTT), o CGR-VP enquadra-se estritamente como um Processo/Tecnologia não patenteável. Por se tratar de um método ou princípio de gestão e estruturação organizacional, a ferramenta não é passível de proteção por patente industrial, conforme vedação expressa no Art. 10, incisos II e III, da Lei de Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/1996).

Dessa forma, a proteção da propriedade intelectual deste PTT dá-se por meio do Direito Autoral (Lei nº 9.610/1998), portanto o devido registro da obra e de seu protocolo metodológico encontram-se na Fundação Biblioteca Nacional. Contudo, em alinhamento com os princípios da Administração Pública e visando a máxima difusão desta *soft technology* para a geração de Valor Público, o CGR-VP é disponibilizado sob a licença Creative Commons

Atribuição-Não Comercial-Compartilhada (CC BY-NC-SA). Este modelo de licenciamento permite que outros órgãos de controle, prefeituras e gestores públicos remixem, adaptem e criem a partir desta obra para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e licenciem as novas criações sob termos idênticos, fomentando a inovação aberta no setor público.

4. Demonstração de Aplicabilidade: Prova de Conceito (PoC) em Contratação Pública de Alta Complexidade

Para atestar a validade externa e a eficácia operacional do Canvas de Governança e Riscos para o Valor Público (CGR-VP), estruturou-se uma Prova de Conceito (PoC) baseada em um cenário simulado de alta complexidade na Administração Pública Federal. A simulação emula o ambiente de planejamento da contratação, demonstrando como o artefato atua na redução de assimetrias informacionais e na estruturação do processo decisório.

4.1 Contexto Operacional e Desenho do Cenário

O cenário hipotético consiste no planejamento de uma contratação centralizada (Intenção de Registro de Preços - IRP) para a prestação de serviços de *outsourcing* de impressão.

- Escopo: Atendimento a 400 Unidades Gestoras (UGs) distribuídas nas 5 regiões do Brasil.
- Base Legal: Lei nº 14.133/2021 (NLLC).
- Desafio Crítico: Garantir a padronização do Nível de Serviço (SLA) em localidades remotas (ex: interior da região Norte), mitigar o risco de *lock-in* tecnológico com grandes *players* e blindar o certame contra o conluio, garantindo a entrega de Valor Público.

4.2 Protocolo de Aplicação Simulado

A aplicação do CGR-VP foi simulada considerando uma oficina de *design* de duas sessões (4 horas totais), conduzida na fase preparatória da licitação (fase de elaboração do Estudo Técnico Preliminar - ETP).

- Quórum Simulado: Autoridade Competente (Diretor de Administração), Equipe de Planejamento da Contratação (Área Requisitante e Técnica), Controle Interno, Assessoria Jurídica e representante da Central de Compras.
- Dinâmica: O preenchimento seguiu a heurística do CGR-VP, partindo dos Núcleos Estruturantes (Eixo I), passando pelas Dimensões Relacionais (Eixo II) e culminando no Resultado-Alvo (Eixo III).

4.3 Resultados da Modelagem: O CGR-VP Instanciado

A deliberação simulada dos *stakeholders* resultou no seguinte mapeamento arquitetural do processo, que servirá de insumo direto para o ETP e para o Plano de Gerenciamento de Riscos da Contratação (PGRC):

Eixo I: Núcleos Estruturantes

- Bloco 1 - Governança: Definiu-se um modelo de governança dual. A gestão contratual macro (sanções, repactuações) fica centralizada no Órgão Gerenciador, enquanto a fiscalização técnica e ateste de faturas (local) é descentralizada nos 400 órgãos participantes. Exigiu-se a criação de um Comitê Gestor da Ata.
- Bloco 2 - Gestão de Riscos: Foram priorizados três riscos sistêmicos: (R1) Frustração do SLA em regiões de difícil acesso logístico; (R2) dependência de software proprietário de bilhetagem; (R3) Desabastecimento global de *chips*/insumos afetando a cadeia de suprimentos da contratada.
- Bloco 3 - Integridade: Para mitigar o risco de cartelização e fraude na execução, estabeleceu-se a exigência de Programa de Integridade para a licitante vencedora (art. 25, §4º da NLLC) e a vedação rigorosa de subcontratação de empresas que não passem por *due diligence* prévia do Órgão Gerenciador.

Eixo II: Dimensões Relacionais

- Bloco 4 - Atores e Stakeholders: Mapearam-se conflitos de agência potenciais entre o Órgão Gerenciador (que busca padronização e economia de escala) e as UGs locais (que demandam customização de equipamentos). Órgãos de controle (TCU/CGU) figuram como atores de pressão por *compliance* na formação do preço estimado.
- Bloco 5 - Ética e Legalidade: O balizamento legal focou na justificativa técnica para o parcelamento do objeto (ou sua ausência) e nos critérios de sustentabilidade

ambiental (logística reversa de toners), conforme diretrizes de contratações sustentáveis da NLLC.

- Bloco 6 - Accountability e Transparência: Definiu-se a criação de um *Dashboard* em *Business Intelligence* (BI) de acesso público, consumindo dados do software de bilhetagem em tempo real, evidenciando volume impresso, falhas de SLA e custos por UG, garantindo controle social e auditoria contínua.

Eixo III: Resultado-Alvo

- Bloco 7 - Valor Público: O consenso final do artefato definiu que o Valor Público desta contratação não é apenas “ter impressoras funcionando”, mas sim: (1) Redução de 30% no TCO (*Total Cost of Ownership*) da frota governamental; (2) Redução do impacto ambiental via logística reversa auditável; e (3) Continuidade operacional de 99% nas atividades finalísticas dos 400 órgãos. O *trade-off* aceito foi o aumento do rigor e do tempo na fase de planejamento (ETP) para garantir a mitigação do risco de falha logística na fase de execução.

Figura 3 – Representação Visual do CGR-VP Instanciado (Cenário: Outsourcing de Impressão)

EIXO I: NÚCLEOS ESTRUTURANTES		
1. Governança • Governança dual (Macro: Órgão Gerenciador / Micro: 400 UGs) • Criação de Comitê Gestor da Ata	2. Gestão de Riscos • R1: Frustração de SLA (Norte) • R2: Vendor lock-in (Software) • R3: Desabastecimento de insumos	3. Integridade • Programa de Integridade obrigatório (art. 25, §4º NLLC) • Due diligence de subcontratadas
EIXO II: DIMENSÕES RELACIONAIS		
4. Atores e Stakeholders • Órgão Gerenciador (escala) • UGs locais (customização) • TCU/CGU (compliance)	5. Ética e Legalidade • Justificativa de parcelamento • Critérios ESG (Logística reversa de toners - NLLC)	6. Accountability • Dashboard BI Público • Dados de bilhetagem e SLA em tempo real
EIXO III: RESULTADO-ALVO		
7. Valor Público • Redução de 30% no TCO da frota governamental • Redução do impacto ambiental (logística reversa auditável) • Continuidade operacional de 99% nas atividades finalísticas <i>Trade-off aceito:</i> Maior rigor/tempo no ETP para garantir mitigação do risco logístico na execução.		

Fonte: elaborada pelo autor.

4.4 Discussão da Eficácia e Redução de Assimetria

A simulação evidencia que o CGR-VP atua como um antídoto contra o “ritualismo burocrático”. Em vez de a equipe de planejamento preencher planilhas de risco de forma isolada e cartorial, o Canvas forçou o Jurídico, o Controle Interno e a Área Técnica a pactuarem os *trade-offs* antes da redação do Edital.

A ferramenta demonstrou sua capacidade de interoperabilidade de dados conceituais: o conteúdo gerado no Canvas alimenta diretamente os artefatos obrigatórios da Lei 14.133/2021 (ETP, Termo de Referência e Matriz de Riscos), provando que o modelo não é uma camada administrativa adicional, mas um integrador cognitivo que eleva a qualidade da decisão pública.

4.5 Limitações do Artefato e Trabalhos Futuros

Apesar de sua robustez metodológica, o CGR-VP não constitui uma panaceia para as disfunções crônicas do Estado. O artefato atua na redução da assimetria informacional e na mitigação do ritualismo burocrático, mas não neutraliza a má-fé ou a captura política deliberada. Sua eficácia pressupõe um patamar mínimo de comprometimento da Alta Gestão. Caso a Autoridade Competente decida ignorar os riscos mapeados no Bloco 2 ou os controles do Bloco 3, o Canvas atuará apenas como um instrumento de evidenciação (*accountability* passiva), registrando a assunção imprudente do risco para futuro escrutínio dos órgãos de controle. Ademais, por se tratar de uma validação em TRL 4 (ambiente simulado), os resultados longitudinais da ferramenta carecem de aferição empírica.

Como agenda para trabalhos futuros, recomenda-se a aplicação do CGR-VP em ciclos completos de políticas públicas (TRL 5 e 6), acompanhada da mensuração de impacto por meio do *follow-up* de 180 dias previsto no *Playbook*, consolidando a transição do artefato para a rotina transacional da Administração Pública.

5. Considerações Finais

O desenvolvimento e a validação do CGR-VP comprovam que é possível superar o viés de *compliance* e o ritualismo burocrático na Administração Pública por meio de tecnologias de gestão nativas. Ao atuar como um *boundary object*, o artefato provou sua eficácia na Prova de Conceito (PoC) ao traduzir restrições legais e riscos sistêmicos em decisões orientadas ao Valor Público.

Apesar de sua robustez metodológica, o CGR-VP não constitui uma panaceia para as disfunções crônicas do Estado. O artefato atua na redução da assimetria informacional, mas não neutraliza a má-fé ou a captura política deliberada. Caso a Autoridade Competente decida ignorar os riscos mapeados, o Canvas atuará como um instrumento de evidenciação (*accountability* passiva), registrando a assunção imprudente do risco para futuro escrutínio dos órgãos de controle.

Como agenda para trabalhos futuros, recomenda-se a aplicação do CGR-VP em ciclos completos de políticas públicas (avançando para os níveis TRL 5 e 6), acompanhada da mensuração de impacto por meio do *follow-up* longitudinal previsto no *Playbook*, consolidando a transição do artefato para a rotina transacional da Administração Pública.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com o apoio institucional e financeiro da Universidade Estácio de Sá (UNESA), por meio da concessão de bolsa de pesquisa ao autor no âmbito do Programa Pesquisa, Produtividade, Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora. O autor declara que a pesquisa observou estritamente as disposições legais vigentes, em especial as Leis nº 9.610/98, nº 9.279/96 e nº 9.609/98.

Referências

- Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 130–148. <https://doi.org/10.1177/0275074008314203>
- Altafin, B. G., Morini, C., & Capitani, D. H. D. (2025). Business model revisited: A novel canvas for digital transformation. *REGE – Revista de Gestão*, 32(2), 81–98. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2023-0142>
- Antunes, P., & Tate, M. (2022). Examining the canvas as a domain-independent artifact. *Information Systems and e-Business Management*, 20, 117–142. <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00523-1>
- Bhattacharyya, S. S., & Malik, A. (2020). Integrated turnaround canvas. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 743–764. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2019-1764>
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Bovens, M., Schillemans, T., & Goodin, R. (2014). *Public accountability*. Oxford University Press.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and managing cross-sector collaboration. *Public Administration Review*, 75(5), 647–665. <https://doi.org/10.1111/puar.12409>

Carr, F. (2023). Public procurement risk and integrity vulnerabilities: A systemic analysis. *Revista de Administração Pública*, 57(1), 22–45. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220185>

Christensen, T., & Lægreid, P. (2016). *The aftermath of reform: Lessons from 20 years of public sector transformation*. Oxford University Press.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*.

Covello, V. T., & Mumpower, J. (1985). Risk analysis and risk management: An historical perspective. *Risk Analysis*, 5(2), 103–120.

Crosby, B. C., Bryson, J. M., & Bloomberg, L. (2017). Public value governance: Performance, collaboration and innovation. *Public Administration Review*, 77(5), 665–667. <https://doi.org/10.1111/puar.12834>

De Azevedo, A. R., et al. (2018). Strategic model canvas. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(2), 1–15. <https://doi.org/10.5585/gep.v9i2.13014>

Doligalski, T. (2021). Platform canvas: Does the platform business model imply disruption and monopolisation? In *Disruptive platforms* (pp. 1–17). Routledge. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48231-6_3

Elia, G., et al. (2021). Project management canvas: A systems thinking framework to address project complexity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 1023–1045. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0023>

Elia, G., et al. (2024). Digital transformation canvas: A framework for leading digital transformation. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.11.002>

Eppler, M. J., & Bresciani, S. (2013). Visualization in management. *Management Research Review*, 36(4), 356–377. <https://doi.org/10.1108/01409171311327266>

Ferasso, M. (2021). A canvas roadmap for writing scientific papers. *Management Research*, 19(3), 271–289. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2020-1104>

Ferreira, M. C., et al. (2024). Project change canvas. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 14(2). <https://doi.org/10.12821/ijispm140203>

Head, B. W. (2022). Forty years of wicked problems literature: Forging closer links to policy practice. *Policy and Society*, 41(1), 1–22. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab019>

Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>

- Huberts, L. (2014). *The integrity of governance*. Palgrave Macmillan.
- Huberts, L. (2018). *Integrity: What it is and why it is important*. Palgrave Macmillan.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk management guidelines*.
- Koppell, J. G. S. (2005). Pathologies of accountability. *Public Administration Review*, 65(1), 94–108. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00434.x>
- Lodge, M., & Wegrich, K. (2014). *The problem-solving capacity of the modern state*. Oxford University Press.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value*. Harvard University Press.
- Mulgan, R. (2000). Accountability: An ever-expanding concept? *Public Administration*, 78(3), 555–573. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00220>
- OCDE. (2014). *Risk management in the public sector*. OECD Publishing.
- OCDE. (2015). *Public governance and value creation*. OECD Publishing.
- OCDE. (2017). *OECD Recommendation of the Council on Public Integrity*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2020). *OECD public integrity handbook*. OECD Publishing.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70–98. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015>
- Oliveira, F., & Abib, G. (2024). Modelos de maturidade e integridade pública: Uma análise comparada. *Revista de Administração Pública*, 58(1), 49–72. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230112>
- Oliveira, A. B. de, & Silva, P. V. J. da G. (2024). Caminhos da integridade pública no Brasil: Avaliando a maturidade da gestão de riscos no contexto federal. In *Anais do XLVIII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2024)*. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).
- Oliveira, A. B. D., Silva, P. V. J. D. G., & Gomes, J. S. (2025). A integração entre governança, gestão de riscos e integridade na administração pública. *Revista de Administração Pública*, 59(4), e2025-0042. <https://doi.org/10.1590/0034-761220250042>
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge.
- Peters, B. G. (2018). *The politics of bureaucracy*. Routledge.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press.
- Presidência da República. (2017). *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*.

Presidência da República. (2023). *Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023*.

Renn, O. (2008). *Risk governance: Coping with uncertainty in a complex world*. Earthscan.

TCU – Tribunal de Contas da União. (2020). *Modelo de Capacidade de Governança e Gestão (MCGG)*.

Wegrich, K. (2019). The blind spots of public sector governance. *Public Administration Review*, 79(6), 913–917. <https://doi.org/10.1111/puar.13109>

Wit, B., & Pylak, K. (2020). Triple bottom line business model canvas. *Electronic Markets*, 30, 125–142. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00373-9>

APÊNDICE A – Questionário de Avaliação de Usabilidade e Eficácia do CGR-VP (Adaptação SUS)

Objetivo: Mensurar a percepção de usabilidade, fluidez e valor agregado do Canvas de Governança e Riscos para o Valor Público (CGR-VP) após sua aplicação em oficinas de planejamento ou diagnóstico institucional. Público-alvo: Gestores, Controladores Internos e *Stakeholders* participantes da oficina. Escala: Likert de 5 pontos (1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente).

Parte 1: Escala SUS Adaptada (Quantitativa)

Por favor, assinale a opção que melhor reflete sua experiência com o uso do CGR-VP:

1. Eu usaria o CGR-VP frequentemente no planejamento e diagnóstico de governança da minha organização. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Achei o CGR-VP desnecessariamente complexo para o propósito a que se destina. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Achei a dinâmica de preenchimento dos blocos do Canvas fácil de compreender e executar. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Acho que precisaria do suporte constante de um especialista (Facilitador Metodológico) para conseguir utilizar o CGR-VP. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Percebi que os três eixos (Núcleos, Dimensões e Resultado) e os sete blocos do Canvas estão bem integrados e fazem sentido em conjunto. (1) (2) (3) (4) (5)
6. Achei que há muita inconsistência ou redundância conceitual entre os blocos do CGR-VP. (1) (2) (3) (4) (5)
7. Imagino que a maioria dos gestores públicos aprenderia a utilizar o CGR-VP muito rapidamente. (1) (2) (3) (4) (5)



8. Achei a aplicação do CGR-VP muito engessada e burocrática, assemelhando-se aos métodos tradicionais. (1) (2) (3) (4) (5)
9. Senti-me seguro e confiante ao debater riscos e tomar decisões utilizando o CGR-VP como guia visual. (1) (2) (3) (4) (5)
10. Precisei aprender muitos conceitos novos antes de conseguir contribuir de forma efetiva na aplicação do Canvas. (1) (2) (3) (4) (5)

Parte 2: Avaliação de Eficácia e Impacto (Qualitativa)

11. Redução de Assimetria: Em comparação aos métodos tradicionais de gestão de riscos e governança que você já utilizou, o CGR-VP ajudou a alinhar melhor o entendimento entre os diferentes setores participantes? (Justifique brevemente).
12. Geração de Valor Público: O preenchimento do Eixo III (Resultado-Alvo) deixou mais claro como os controles e riscos impactam a entrega final para a sociedade/cidadão?
13. Oportunidade de Melhoria: Qual bloco ou etapa do processo de aplicação você considerou mais desafiador e como poderíamos simplificá-lo?

Instruções:

A escala SUS possui um algoritmo de cálculo de *score* que varia de 0 a 100:

- Para as questões ímpares (1, 3, 5, 7, 9 - tom positivo): A pontuação é a (Resposta do usuário) menos 1.
- Para as questões pares (2, 4, 6, 8, 10 - tom negativo): A pontuação é 5 menos a (Resposta do usuário).
- Cálculo Final: Some todas as pontuações obtidas e multiplique por 2,5.

APÊNDICE B – PLAYBOOK DE FACILITAÇÃO RÁPIDA DO CGR-VP (GUIA DE BOLSO)

1. Antes da Reunião (Flipped Workshop)

- Objetivo: Poupar tempo da Alta Gestão.
- Ação: Equipe técnica pré-preenche os Blocos 1, 4, 5 e 6 com base em normativos e processos existentes.
- Insumos: ETP, Mapa de Riscos anterior, legislação correlata.

2. Durante a Reunião (A Oficina - Máx. 2 horas)

- Abertura (10 min): Apresente o pré-preenchimento. Valide rapidamente com a mesa.
- Foco no Atrito (90 min): Concentre o debate nos Blocos 2 (Riscos), 3 (Integridade) e 7 (Valor Público).
- Perguntas-Gatilho para o Facilitador (Desbloqueio):
 - *Se o Jurídico travar:* Qual o controle mínimo viável para aceitarmos esse risco sem ferir a legalidade?
 - *Se a Gestão ignorar o risco:* Se esse evento ocorrer amanhã e sair na mídia, como justificaremos a decisão?
 - *Para definir Valor Público:* Qual o *trade-off* inegociável aqui? Preferimos atrasar a entrega ou reduzir o rigor do controle?

3. Fechamento e Saída (20 min)

- Ação: Documentar a Declaração de Appetite ao Risco.
- Output: O Canvas preenchido converte-se imediatamente em tópicos do Estudo Técnico Preliminar (ETP) ou Termo de Referência (TR). Exemplo de conversão (Lei 14.133/21): O Bloco 7 (Valor Público) alimenta a Justificativa da Contratação; os Blocos 2 (Riscos) e 3 (Integridade) alimentam o Gerenciamento de Riscos; e o Bloco 5 (Legalidade) alimenta os Requisitos da Contratação.

4. Pós-Reunião (Follow-up 90/180 dias)



- Verificar se os controles do Bloco 3 saíram do papel e se o indicador do Bloco 7 está sendo medido.