

# Guia: como criar uma **Solução para** propostas (RFP) **orientada por** **resultados**



**HARVARD** Kennedy School  
Government Performance Lab

# Índice

|  |    |
|--|----|
| <b>Introdução</b>  | 3  |
| <i>Aprenda como usar este guia e como aproveitar as compras para melhorar os resultados dos programas e serviços governamentais</i>  |    |
| <b>Módulo 1: Planejando sua RFP</b>  | 6  |
| <i>Identifique os principais membros da equipe para sua RFP e configure estruturas de gerenciamento de projetos</i>  |    |
| <b>Módulo 2: Coleta de informações para informar sua RFP</b>   | 15 |
| <i>Conduza pesquisas de mercado, envolva as principais partes interessadas e destinatários de serviços e aprenda com a prestação de serviços anteriores</i>  |    |
| <b>Módulo 3: Redação da RFP - Declarações de Problemas e Metas</b>   | 24 |
| <i>Crie consenso internamente e com fornecedores sobre o problema que você pretende resolver e como é um resultado bem-sucedido</i>  |    |
| <b>Módulo 4: Redação da RFP - Escopo do Trabalho e Incentivos</b>  | 32 |
| <i>Crie um escopo de trabalho e uma estrutura de pagamento que alinhe os incentivos do fornecedor com seus objetivos e ofereça aos fornecedores a oportunidade de propor novas soluções para o seu problema</i>                                    |    |
| <b>Módulo 5: Redação da RFP - Métricas e Gestão de Contratos</b>   | 43 |
| <i>Selecione métricas para acompanhar o desempenho do fornecedor e saiba como gerenciar ativamente seu contrato para criar oportunidades de aprendizado e aprimoramento contínuos</i>  |    |
| <b>Módulo 6: Redação da RFP - Critérios de Avaliação e Seleção</b>   | 52 |
| <i>Projete um conjunto de critérios de avaliação e requisitos de envio de propostas que permitirão identificar os aspectos importantes das propostas e recompensar as abordagens com maior probabilidade de sucesso</i>                            |    |
| <b>Módulo 7: Finalizar sua RFP</b>   | 61 |
| <i>Organize e estruture seu rascunho da RFP para se comunicar claramente com os fornecedores e planeje solicitar feedback sobre seu rascunho da RFP</i>  |    |
| <b>Módulo 8: Atividades após o lançamento da RFP</b>   | 67 |
| <i>Planejar atividades importantes que acontecem após o lançamento da RFP, incluindo a realização de uma conferência pré-proposta, avaliação de propostas e elaboração, negociação e gerenciamento de um contrato que reforce o bom desempenho</i> |    |
| <b>Encerramento</b>  | 75 |
| <i>Reflita sobre o que você aprendeu e considere oportunidades de usar a contratação orientada para resultados para melhorar outros programas e serviços que seu governo financia</i>  |    |



# Introdução

# Introdução

Os recursos contidos neste guia ajudarão as organizações do setor público a alavancar as compras para melhorar os resultados de programas e serviços financiados pelo governo, inclusive escrevendo solicitações de propostas (RFPs) orientadas para resultados e gerenciando melhor o processo de desenvolvimento da RFP.

## Visão geral

Quase todas as atividades importantes do governo combinam os esforços dos funcionários do governo com bens e serviços adquiridos do setor privado. Isso vale para a construção de estradas, coleta e reciclagem de lixo e treinamento profissional para os desempregados. Infelizmente, os governos muitas vezes tratam as compras como uma função administrativa de back-office apressada, e não como uma atividade estratégica central para atingir sua missão e objetivos.

Em nosso trabalho com governos estaduais e locais em todo o país, ajudamos os governos a criar maior valor público desenvolvendo RFPs com o objetivo de melhorar os resultados e melhorar a eficácia das práticas de aquisição e contratação.

A contratação orientada a resultados é um conjunto de estratégias projetadas para ajudar os governos a usar a aquisição e a contratação para alcançar melhores resultados para residentes, empresas e partes interessadas da comunidade.

## A contratação orientada para resultados visa:

1. Transformar o processo de aquisição para ser eficiente, convidativo e transparente,
2. Melhorar os resultados dos programas, produtos e serviços contratados,
3. Investir em equidade para melhorar a mobilidade econômica e alcançar melhores resultados para populações historicamente marginalizadas, e
4. Elevar e adquirir recursos como uma função estratégica.

Você provavelmente já notou oportunidades de melhoria nas práticas de aquisição de sua jurisdição. Seu governo pode ter dificuldades para planejar as próximas aquisições ou realizar uma análise de mercado suficiente antes de desenvolver um escopo de trabalho. Você pode se perguntar se incluir tantos requisitos específicos em suas RFPs está desencorajando os fornecedores de serem inovadores. Ao gerenciar contratos, você pode sentir que gasta mais tempo em conformidade e processamento de faturas em vez de trabalhar com o fornecedor para melhorar o desempenho.

Sabemos que para muitos funcionários do governo, escrever uma RFP pode parecer assustador. À medida que você enfrenta uma necessidade futura de serviços, pode ficar tentado a recorrer a uma versão anterior de uma RFP, simplesmente imitar o que uma cidade ou estado fez ou renovar um contrato existente - mesmo sabendo que provavelmente poderia encontrar um fornecedor com melhor desempenho.

## O que você vai aprender com este guia?

Através dos oito módulos descritos abaixo, vamos orientá-lo passo a passo no processo de RFP, desde o planejamento inicial até o gerenciamento de um contrato. Também ajudaremos você a gerenciar o processo para reduzir atrasos.

- Módulo 1: Planejando sua RFP
- Módulo 2: Coleta de informações para informar sua RFP
- Módulo 3: Redação da RFP - Declarações de Problemas e Metas

- Módulo 4: Redação da RFP - Escopo do Trabalho e Incentivos
- Módulo 5: Redação da RFP - Métricas e Gestão de Contratos
- Módulo 6: Redação da RFP - Critérios de Avaliação e Seleção
- Módulo 7: Finalizar sua RFP
- Módulo 8: Atividades após o lançamento da RFP

Em cada um desses módulos, você primeiro aprenderá sobre as melhores práticas para a área de tópico específica coberta por esse módulo. Seguimos isso com exemplos de outras jurisdições para ajudar você a ver como é esse trabalho na prática. Por fim, cada módulo contém duas subseções interativas: 1) perguntas para discussão, que você usará como uma ferramenta interna de brainstorming para gerar consenso em torno das ideias que sua RFP comunicará e 2) planejamento e elaboração de prompts, que ajudarão você a criar o conteúdo escrito que você incorporará diretamente ao seu rascunho de RFP.

## Quem deve usar este guia?

O público principal deste guia são gerentes de programa de nível de departamento, compradores, analistas de contrato e outros profissionais de aquisição e contratação. Os líderes executivos do governo estadual e local também acharão este guia útil na construção de vínculos entre compras e seus objetivos estratégicos.

## Para quais aquisições este guia será mais útil?

Dado os recursos limitados, nem todas as próximas RFP devem receber o nível intensivo de assistência direcionada que este guia promove. Essa abordagem intensiva geralmente é mais apropriada para: 1) contratos grandes em valor em dólares ou em alcance do programa; 2) contratos que reflitam as prioridades da política estratégica para o departamento ou para a liderança

executiva; 3) contratos que envolvem alto nível de risco; ou 4) contratos que não fizeram progresso suficiente para alcançar os resultados desejados.

## Usando este guia

Incentivamos você a fazer deste guia o seu próprio. Os componentes deste documento podem ser mais úteis ou relevantes para diferentes públicos ou níveis de experiência. Você pode descobrir que alguns módulos são a ajuda exata que você precisa, enquanto outros módulos já refletem suas práticas atuais de desenvolvimento da RFP.

Sua jurisdição pode já ter procedimentos claramente definidos em cada uma dessas etapas. Pense no guia como um recurso suplementar para complementar as melhores práticas locais. Identifique o que você pode adicionar da caixa de ferramentas deste guia para garantir que sua jurisdição tenha uma lente estratégica apropriada aplicada às suas atividades de aquisição e contratação.

## Sobre nós e informações de contato

O Harvard Kennedy School Government Performance Lab (GPL) realiza pesquisas sobre como os governos podem melhorar os resultados que alcançam para seus residentes. Uma parte importante deste modelo de pesquisa envolve a prestação de assistência técnica pro bono aos governos estaduais e locais. Por meio desse envolvimento prático, o Government Performance Lab obtém ideias sobre as barreiras que os governos enfrentam e as soluções que podem superar essas barreiras. Para saber mais informações sobre o GPL, visite nosso site: [www.govlab.hks.harvard.edu](http://www.govlab.hks.harvard.edu).

Se você tiver dúvidas ao usar este guia ou quiser receber suporte adicional do GPL, entre em contato conosco em [govlab@hks.harvard.edu](mailto:govlab@hks.harvard.edu).



# Planejando sua RFP

# Módulo 1: Planejando sua RFP

## **Neste módulo, você:**

- Identificará os principais membros da equipe para fazer parte do processo de RFP
- Planejará o cronograma dos principais membros da equipe para sua RFP e configurará estruturas de gerenciamento de projetos

## **1.1 Melhores práticas**

Uma vez que a liderança do seu departamento ou agência tenha obtido a aprovação para um novo serviço ou compra, ou uma vez que você tenha notado que um contrato está prestes a expirar, você pode ficar tentado a começar imediatamente a redigir sua RFP! No entanto, pular para a redação de RFP sem realizar um planejamento adequado pode criar problemas no futuro.

À medida que você mergulha no planejamento desta RFP, você está se comprometendo com uma abordagem orientada a resultados para escrever uma RFP que provavelmente é um desvio dos negócios como de costume. Você deixará de ver uma RFP como um obstáculo necessário para contratar um fornecedor e passará a ver a RFP como uma oportunidade estratégica para ajudar seu departamento ou agência a atingir suas metas estratégicas e melhorar os resultados para os residentes. Esta é uma jornada emocionante para embarcar!

Neste módulo, discutiremos duas importantes atividades de planejamento às quais dedicar tempo antes de você começar a realizar pesquisas sobre seu serviço ou produto e escrever sua RFP. Construir sua equipe de projeto com cuidado e desenvolver um plano de projeto estabelecerá as bases para uma RFP bem-sucedida.

## **Construir uma equipe de projeto coerente**

Primeiro, identifique quais membros da equipe interna têm um papel a desempenhar ou seriam úteis para incluir em cada etapa do processo de RFP, desde o planejamento inicial e pesquisa até a execução do contrato. Esses indivíduos podem incluir equipe de programas e aquisições/compras, liderança de departamentos/agências, gerentes, usuários finais do serviço ou produto, equipes jurídicas ou financeiras e funcionários que adquiriram serviços semelhantes no passado. Você identificará e envolverá outras partes interessadas externas no próximo módulo, pois elas fornecerão informações valiosas sobre sua população-alvo, as melhores práticas e a viabilidade de sua abordagem.

Construir cuidadosamente sua equipe de projeto interna e incluir vozes importantes de sua jurisdição enriquecerá o conteúdo final de sua RFP, ajudará você a se alinhar às prioridades da liderança e alcançar o alinhamento dos resultados do contrato. Esse esforço também ajudará você e sua equipe a obter clareza antecipada sobre funções e responsabilidades, evitar instâncias de trabalho duplicado e concluir todas as tarefas prontamente.

## CONCEITO PRINCIPAL: CARACTERÍSTICAS DE EQUIPES DE RFP FORTES

|          |  |
|----------|--|
| <b>1</b> | <p><b>Papel definido do gerente/coordenador do projeto.</b> Pode ser útil designar uma pessoa para coordenar as funções, manter o desenvolvimento da RFP dentro do cronograma e gerenciar o processo geral. Essa pessoa deve ser alguém que possa dedicar tempo adequado a este projeto, manter documentos e rascunhos bem organizados, facilitar reuniões e ajudar a conciliar diferenças de opinião.</p>   |
| <b>2</b> | <p><b>Responsabilidades designadas entre a equipe de compras e a equipe do programa/ departamento.</b> Dependendo de sua jurisdição, as responsabilidades de contratação e desenvolvimento de RFP podem recair sobre a equipe de compras ou aquisição, departamento ou equipe do programa, ou (como costuma ser o caso) ser dividida entre eles grupos. Desde o início, certifique-se de que sua equipe inclua experiência no assunto E nos processos, regras e regulamentos de aquisição. Obtenha clareza sobre os papéis de cada membro da equipe.</p>   |
| <b>3</b> | <p><b>Perspectiva e contribuição da equipe de linha de frente.</b> A equipe mais próxima do problema que você pretende resolver com esta RFP terá o conhecimento mais aprofundado sobre como o serviço ou produto realmente se parece no local. Envolver a equipe de linha de frente no processo de planejamento e elaboração da RFP permitirá que esses indivíduos forneçam informações valiosas sobre um serviço ou produto com o qual estarão interagindo muito de perto.</p>   |
| <b>4</b> | <p><b>Tomadores de decisão e autoridade de aprovação de RFP identificados.</b> Revisões imprevistas ou informações surpresas de última hora de tomadores de decisão (que você talvez não soubesse que queriam avaliar!) podem atrasar o lançamento de sua RFP. No início de seu planejamento, identifique quais tomadores de decisão precisarão revisar ou aprovar em cada etapa. Por exemplo, você precisará consultar sua equipe jurídica? Quanto tempo eles precisarão para aprovar seu documento? Esses tomadores de decisão podem não ter um papel amplo desde o início, mas identificar seu papel e colocar esta RFP em seu radar é uma boa prática.</p> |
| <b>5</b> | <p><b>Clareza sobre o tempo e a capacidade da equipe.</b> Muitos funcionários do governo estadual e local usam uma variedade de chapéus e equilibram prioridades concorrentes. Ao construir sua equipe, seja realista sobre a quantidade de tempo que cada membro pode ou dedicará a esta RFP. Você pode criar pequenos funções para pessoas que você acha que terão contribuições valiosas, mas não têm tempo para se envolver intimamente (por exemplo, funcionários do departamento que recentemente escreveram RFPs semelhantes, equipes jurídicas, financeiras ou de dados)?</p>  |

## Desenvolver um Plano de projeto

Neste estágio inicial, pode ser difícil saber quais atividades estão por vir. Embora possa ser tentador esperar para resolver as tarefas à medida que elas surgem, planejar com antecedência ajudará você a concluir sua RFP e o contrato final com muito mais eficiência. Mesmo que o conteúdo da RFP seja excelente, práticas ruins de gerenciamento de projetos podem inviabilizar o que, de outra forma, teria sido uma RFP muito bem-sucedida ou um contrato eficaz. Por exemplo, em seu trabalho anterior, você pode ter visto o impacto prejudicial de esperar até o último minuto para trabalhar em uma RFP ou esquecer de consultar um grupo de principais interessados.

Com sua equipe de RFP e em consulta com sua equipe de aquisições/compras, você deve desenvolver um plano de projeto (você pode chamar isso de plano de trabalho ou cronograma) que inclua todas as principais etapas que precisarão ocorrer antes que sua jurisdição execute um contrato com o proponente vencedor. Ao construir este plano de projeto, você começará a levantar a cortina sobre como serão os próximos meses. Um cronograma ou plano de trabalho também pode cumprir a tarefa principal de ajudar a responsabilizar todos os membros de sua equipe - motivar a ação - especialmente se outras responsabilidades provavelmente competirem por seu tempo e atenção.

Ao desenvolver seu plano de projeto, você provavelmente desejará começar com a data final – a data em que seu contrato será executado (ou seja, quando você precisa que o fornecedor comece a trabalhar) e trabalhar de trás para frente. Verifique com sua equipe de aquisições/compras para ver quanto tempo as aquisições semelhantes levaram no passado para garantir que seu cronograma seja razoável. À medida que você constrói sua linha do tempo, você pode se deparar com menos tempo do que o esperado para cada uma das atividades que levam a um contrato executado. Se você precisar reduzir o cronograma, considere quais atividades você pode realizar em paralelo ou onde pode reduzir o tempo entre os prazos internos. O único lugar em que você nunca deve cortar o tempo é o período de resposta da proposta. A qualidade das propostas que você recebe será muito maior se você der aos proponentes tempo suficiente para preparar respostas ponderadas!

## Exemplo 1.2

Em uma jurisdição com a qual a GPL trabalhou, a equipe do departamento usa uma ferramenta de planejamento de projeto para definir datas-alvo para as principais atividades associadas a cada próxima RFP. Essa ferramenta também ajuda o departamento a identificar quais responsabilidades pertencem à equipe do programa e quais pertencem à equipe de compras. O exemplo abaixo é um instantâneo de algumas atividades iniciais que o departamento inclui na fase de planejamento de uma RFP.

| Nome da RFP: _____          |  |                  |          |                  |               |
|-----------------------------|--|------------------|----------|------------------|---------------|
| <i>Leads de pessoal</i>     |  |                  |          |                  | -             |
| <b>ESQUIPE DO PROGRAMA:</b> |  |                  |          |                  |               |
| <b>EQUIPE DE VENDAS:</b>    |  |                  |          |                  | -             |
| TAREFA                      |  | RESPONSABILIDADE |          |                  | DATA PREVISTA |
|                             |  | Compras          | Programa | Equipe Membro(s) |               |
| 1.0                         | Planejamento   |                  |          |                  |               |
| 1.1                         | Determinar a fonte de financiamento, finalizar o orçamento do projeto e autoridade do conselho   |                  |          |                  |               |
| 1.2                         | Desenvolver o cronograma do projeto para as principais atividades - data de lançamento, data de apresentação e conferência de pré-proposta |                  |          |                  |               |
| 1.3                         | Escolha o método de aquisição  |                  |          |                  |               |
| 1.4                         | Realizar planejamento estratégico para estabelecer metas, métricas de desempenho   |                  |          |                  |               |
|                             |  |                  |          |                  |               |
|                             |  |                  |          |                  |               |
|                             |  |                  |          |                  |               |
|                             |  |                  |          |                  |               |
|                             |  |                  |          |                  |               |
|                             |  |                  |          |                  |               |
|                             |  |                  |          |                  |               |

# MÓDULO 1: MANUAL

## 1.3 QUESTÕES DE DISCUSSÃO

Reúna sua equipe e faça um brainstorming de respostas para as perguntas abaixo. Suas respostas a essas perguntas ajudarão a criar uma equipe de projeto e um plano de projeto na próxima seção.

1. Em sua jurisdição, quais são as responsabilidades de sua equipe de aquisições/compras para uma RFP típica (em comparação com a equipe do programa/departamento)?

2. Quem você pode precisar consultar para verificar se sua equipe está seguindo todos os requisitos legais e de política ao planejar e redigir sua RFP?

3. Quem em sua jurisdição concluiu recentemente uma RFP semelhante e poderia ter uma contribuição valiosa para sua equipe de projeto?

4. Olhando para RFPs anteriores, quais etapas levaram mais tempo? Onde os atrasos eram mais prováveis de ocorrer?

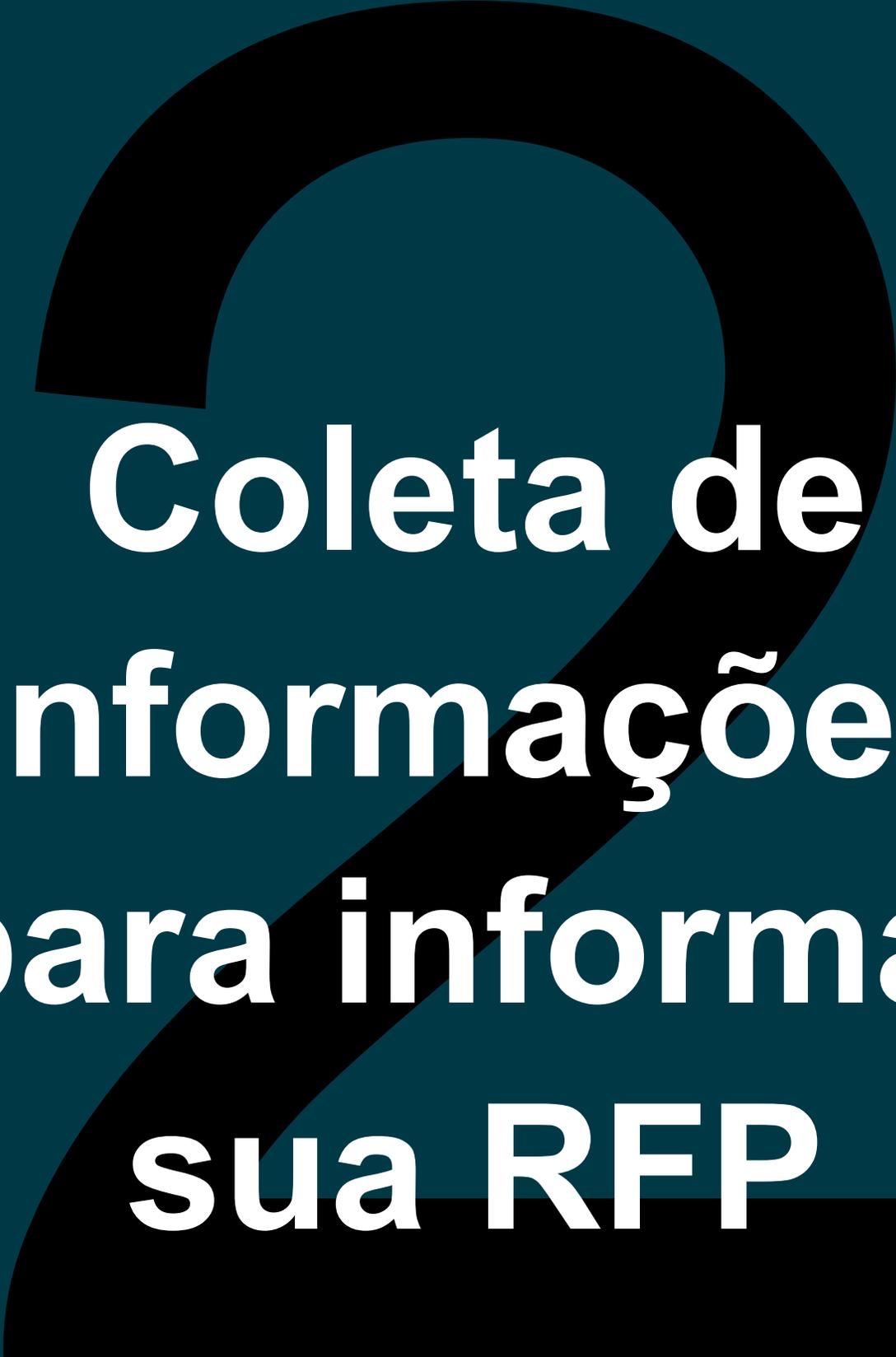
## 1.4 INSTRUÇÕES DE PLANEJAMENTO

1. Construa uma matriz de equipe de projeto, semelhante à versão abaixo, para identificar as partes interessadas internas da equipe de projeto de RFP. Preenchemos a linha um como exemplo.

| FUNÇÕES DAS PARTES INTERESSADAS INTERNAS                            |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Nome e posição da parte interessada interna                         | Em que áreas essa pessoa pode oferecer suporte, sugestões críticas ou feedback?  | Qual será a capacidade dessa pessoa durante os próximos quatro meses?            | Papel das partes interessadas  |
| <i>Exemplo: Jane Martinez, Analista de Desempenho na Prefeitura</i> | <i>Exemplo: Jane forneceria informações úteis sobre as métricas de desempenho que desenvolvemos para monitorar o trabalho do fornecedor.</i> | <i>Exemplo: Jane acha que pode dedicar 5 horas por mês nos próximos 4 meses.</i> | <i>Exemplo:</i><br>___ Equipe de redação de RFP<br><input checked="" type="checkbox"/> Consultor<br>___ Tomador de decisão<br>___ Apoiador |
|   |  |  |  |
|   |  |  |  |
|   |  |  |  |
|   |  |  |  |
|   |  |  |  |
|   |  |  |  |
|   |  |  |  |
|   |  |  |  |

2. Construa seu plano de projeto. Abaixo compartilhamos uma estrutura básica como exemplo. Você provavelmente desejará criar uma tabela semelhante a esta e adicionar linhas adicionais para atividades específicas de sua jurisdição ou desta RFP.

| <b>CRONOGRAMA DO PROJETO</b>  |   |  |
|---|---|--|
| <b>Atividade</b>  | <b>Data prevista ou intervalo de datas</b>      | <b>Notas (por exemplo, quem será responsável, o que esta atividade incluirá, o que poderia atrasar esta atividade)</b> |
| Organização básica do projeto concluída (orçamento identificado, cronograma concluído e equipe do projeto criada) |   |  |
| Coleta de informações concluída   |   |  |
| Projeto de RFP concluído  |   |  |
| Revisão da RFP pelos tomadores de decisão   |   |  |
| Data de lançamento da RFP   |   |  |
| Prazo para perguntas do proponente  |   |  |
| Respostas de RFP devidas  | <i>(pelo menos 6 semanas após o lançamento)</i> |  |
| Pontuação da primeira rodada do comitê de avaliação concluída   |   |  |
| Entrevistas/demonstrações realizadas  |   |  |
| Data de seleção do(s) premiado(s)   |   |  |
| Negociações e elaboração de contratos   |   |  |
| Processo de aprovação do contrato   |   |  |
| Contrato executado  |   |  |
|   |   |  |
|   |   |  |
|   |   |  |



# Coleta de informações para informar sua RFP

# Módulo 2: Coleta de informações para informar sua RFP

## Neste módulo, você:

- Reúna informações críticas e realize pesquisas de mercado para informar sua elaboração de RFP
- Envolver as partes interessadas e os usuários finais para aprender com a prestação de serviços anteriores
- Entenda as necessidades daqueles que receberão seu serviço ou usarão seu produto e a capacidade dos fornecedores de atender a essas necessidades

## 2.1 Melhores práticas

Agora que você tem uma boa compreensão de sua linha do tempo e da composição de sua equipe de projeto, está pronto para começar a coletar informações para informar como redigir sua RFP!

Ao redigir uma RFP orientada a resultados, as etapas que você executa para coletar informações antes de redigir são fundamentais para construir sua compreensão do contexto em que sua RFP se enquadra, o problema que seu governo pretende resolver com a RFP e sua visão para um resultado bem-sucedido .

Nesta seção, ajudaremos você a identificar as necessidades daqueles que receberão seu serviço ou usarão seu produto e a capacidade dos fornecedores de atender a essas necessidades. Se você já contratou este serviço ou produto anteriormente, este também é o momento de avaliar o impacto da entrega do serviço anterior e as oportunidades de melhoria em seu modelo de serviço.

Como parte de seu processo de coleta de informações, você falará com as partes interessadas, incluindo:

- *Usuários finais ou destinatários do programa:* indivíduos que se beneficiarão deste serviço ou produto e terão a melhor noção de suas necessidades e de como seria um serviço ou produto de sucesso. Eles podem ser usuários finais externos (por exemplo, famílias que frequentam um programa para a primeira infância) ou usuários finais internos (por exemplo, policiais usando computadores de dados móveis em seus carros de patrulha).
- *Equipe de linha de frente e supervisores:* indivíduos que prestam serviços ou gerenciam programas que podem oferecer ideias sobre como a prestação de serviços opera atualmente e oportunidades de melhoria.
- *Administradores em outros departamentos:* auditores, inspetores ou equipe de finanças que podem ter explorado anteriormente o custo, eficácia, desempenho ou conformidade de fornecedores que prestavam serviços anteriormente.
- *Fornecedores ou provedores:* organizações que ofereceram esse serviço no passado ou poderão oferecer no futuro e podem fornecer a você uma noção melhor da capacidade potencial e da experiência do mercado. Um benefício do envolvimento do fornecedor também pode informar o mercado sobre a direção que o governo está tomando em termos de prestação de serviços planejada (por exemplo, financiar um novo programa comunitário ou dividir um grande contrato em toda a cidade em oportunidades menores para atrair mais fornecedores).

- *Especialistas no assunto*: representantes de associações ou organizações sem fins lucrativos baseadas na comunidade que podem fornecer a você um contexto mais amplo sobre sua RFP, ajudar você a entender as necessidades da comunidade ou compartilhar informações sobre o mercado.

Dependendo da complexidade da RFP e de quanto tempo você pode alocar, esse estágio de coleta de informações pode variar de algumas semanas a seis meses.

## **Entender seus usuários para melhor direcionar e fornecer serviços**

Para serviços governamentais de rotina ou produtos de software (por exemplo, serviços de custódia de bibliotecas ou um novo aplicativo de transporte público), pode parecer desnecessário gastar tempo pensando nos destinatários de seu serviço ou produto. No entanto, ainda existe uma população beneficiada com o serviço ou produto! Para serviços de custódia de bibliotecas, por exemplo, os destinatários do serviço podem ser usuários das bibliotecas de sua cidade. Considere como a limpeza e manutenção adequadas das instalações podem afetar a experiência desses usuários - um grupo de pais/crianças precisa de tapetes limpos para se reunir, visitantes e funcionários precisam de banheiros limpos e indivíduos com condições médicas subjacentes precisam de espaços públicos para serem limpos e higienizados periodicamente. Para um novo aplicativo de transporte público, como outro exemplo, sua população-alvo são todos os indivíduos que usarão o aplicativo. Diferentes subgrupos de indivíduos que usam o aplicativo provavelmente têm necessidades diferentes, como aqueles cujo idioma principal não é o inglês ou aqueles com experiência limitada em tecnologia.

***Tome medidas para entender as necessidades daqueles que usam ou se beneficiam do serviço ou produto. Que dados qualitativos e quantitativos você capturou anteriormente ou poderia capturar sobre suas necessidades?***

## **Olhar para o desempenho passado para entender a eficácia anterior**

Se você estiver emitindo uma RFP para um serviço existente que seu governo fornece, você vai querer gastar tempo suficiente para entender a eficácia do seu modelo de prestação de serviços.

Primeiro, analise o processo de RFP anterior para adquirir esse serviço. Quão bem-sucedida foi a aquisição anterior? Talvez você não tenha recebido tantas propostas quanto esperava. Talvez os fornecedores tenham achado a RFP confusa e tenham muitas dúvidas. O que você pode aprender sobre como melhorar a RFP olhando para a última?

Em segundo lugar, gaste tempo com as partes interessadas para avaliar o que está funcionando e o que não está funcionando sobre como os fornecedores atuais estão fornecendo esse serviço. Internamente, considere: quais dados você tem sobre se esses fornecedores estão atingindo suas metas? Quais são as reclamações comuns de destinatários de serviços, gerentes de programas ou inspetores?

Seus fornecedores atuais também terão informações valiosas sobre o desempenho! Eles provavelmente podem dizer o que funciona bem sobre o escopo atual dos serviços. Você pode perguntar a eles: quais resultados foram difíceis de alcançar? Como a cidade poderia trabalhar com eles de maneira mais eficaz e colaborativa? Você também pode observar o serviço oferecido pessoalmente ou criar mapas de processo para melhorar sua compreensão da entrega do serviço.

Terceiro, pense no que mudou desde o início do seu modelo atual de serviço. Como as necessidades da população que recebe o seu serviço mudaram? As interrupções externas, como uma crise de saúde pública ou desaceleração econômica, significaram que a população que requer seu serviço mudou?

Os investimentos aumentados ou reduzidos significaram que o cenário de serviços mais amplo mudou em relação a quais outros serviços semelhantes estão sendo fornecidos aos seus destinatários?

## Realização de pesquisa de mercado para entender o que os fornecedores podem oferecer

Antes de elaborar sua RFP, tome medidas para entender o conjunto de fornecedores em potencial, os serviços que eles podem oferecer e se seu orçamento é viável. Este pode ser um momento para ficar curioso sobre o que outras cidades ou estados estão fazendo - ou se novas soluções surgiram desde a última vez que você adquiriu o serviço ou produto.

### CONCEITO PRINCIPAL: OPORTUNIDADES DE PESQUISA DE MERCADO

|          |  |
|----------|--|
| <b>1</b> | <b>A pesquisa na Internet</b> pode ser um ótimo ponto de partida, que você provavelmente já conhece bem! Use a pesquisa na Internet como um primeiro passo para entender quais programas semelhantes existem e quais empresas ou organizações podem atender às suas necessidades. Como muitos governos publicam publicamente suas RFPs online, você pode encontrar bons exemplos de RFPs para serviços semelhantes. A pesquisa na Internet também pode ser um ponto de partida para entender a demografia dos destinatários do serviço e as injustiças históricas relacionadas ao programa ou contexto do serviço.   |
| <b>2</b> | <b>Falar com associações ou cidades semelhantes</b> pode ser uma maneira fácil de entender quais as melhores práticas existentes na contratação de um serviço ou produto específico. Suas cidades, condados ou estados semelhantes provavelmente enfrentaram alguns dos mesmos desafios que você. Não tenha vergonha de pegar o telefone ou enviar um e-mail!  |
| <b>3</b> | <b>Entrevistas com fornecedores ou grupos focais</b> pode ajudar você a entender quais produtos e serviços existem, como funcionam e a quem atendem. Os fornecedores trazem conhecimentos valiosos! Você pode descobrir que o produto ou serviço que melhor atende às necessidades de sua população-alvo é diferente daquele que você planejou solicitar.  |
| <b>4</b> | <b>Solicitações de Informações (RFIs) e Documentos Conceituais.</b> Uma RFI é uma solicitação informal de ideias, soluções e/ou recomendações para auxiliar no desenvolvimento de um escopo de trabalho para uma RFP. Uma RFI NÃO resulta na concessão de um contrato, mas é usada como uma atividade de apuração de fatos para coletar informações sobre o mercado. Você pode usar uma RFI para obter feedback ou conselhos de fornecedores especializados para fortalecer uma solicitação futura. Por ser amplamente compartilhado com seu pool de fornecedores, pode ser uma maneira fácil de dar a todos os fornecedores a chance de ouvir sobre uma oportunidade e dar feedback. Da mesma forma, um Documento Conceitual pode ser uma ferramenta usada antes da RFP para anunciar sua visão e plano de RFP para a comunidade de fornecedores. Isso pode ser especialmente útil para programas ou serviços novos ou substancialmente redesenhados, ou quando você alterou seu processo de RFP. Em um Documento Conceitual, você frequentemente compartilhará sua proposta de abordagem programática, metas e objetivos e componentes de RFP. Haverá então uma oportunidade de ouvir comentários e sugestões de fornecedores, partes interessadas e pesquisadores antes de redigir a RFP. Você pode achar útil combinar o lançamento de seu Documento Conceitual com uma reunião do fornecedor para explicar o novo conceito ou abordagem que você está adotando. |

Verifique com seu especialista local em aquisições; na maioria das jurisdições, não há problema em que o governo converse com fornecedores em potencial, desde que você opere de forma transparente, inclua várias empresas ou organizações nas discussões e essas conversas ocorram antes do início da elaboração da RFP. Você nunca deve discutir condições específicas da RFP, nem deve permitir que fornecedores em potencial redijam ou revisem a linguagem da RFP. Por exemplo, não é apropriado mostrar a um fornecedor em potencial o escopo de trabalho preliminar, requisitos de envio ou critérios de avaliação antes de liberar uma RFP.

## **Coleta de informações em um contexto de serviço social**

Se você estiver trabalhando em uma RFP para serviços sociais ou humanos, você deve tomar medidas adicionais para entender as necessidades da população que recebe seus serviços e como a população-alvo será atendida e encaminhada aos serviços.

Primeiro, entenda a população-alvo que recebe seus serviços. Quem são os destinatários pretendidos dos seus serviços? Que dados socioeconômicos e demográficos você tem sobre essa população? Que dados qualitativos você capturou anteriormente ou poderia capturar sobre suas necessidades? Seus objetivos ao entender a população-alvo são:

- Passe de uma definição ampla da população para uma definição mais específica da população-alvo.
- Dê aos seus proponentes uma imagem clara dessa população usando dados ou estatísticas locais
- Descreva os desafios específicos que a população enfrenta, incorporando as vozes e perspectivas da população quando possível.
- Consiga chamar a atenção do proponente para quaisquer subpopulações importantes (por exemplo, jovens sem-teto LGBTQ+ dentro de uma população em situação de rua mais ampla) com necessidades específicas, desafios ou resultados díspares que possam exigir ofertas mais especializadas.

Em segundo lugar, pense em como você está identificando os destinatários do serviço e encaminhando ou combinando esses indivíduos aos serviços. Ao explorar quem realmente recebe seus serviços, você pode descobrir que seu programa não está alcançando aqueles que mais precisam de suporte ou que sua prestação de serviços não atendeu às necessidades de comunidades historicamente marginalizadas.

Terceiro, se você está dando continuidade a um serviço social ou programa comunitário existente, explore a quem o programa ou serviço realmente serviu. Algumas pessoas acabaram em uma lista de espera? Qual foi o processo de recrutamento ou indicação do programa? O serviço que você ofereceu atendeu às necessidades do destinatário ou do usuário?

No próximo módulo, você usará as informações que reuniu sobre sua população-alvo para informar de perto sua declaração de problema.

## **Sintetizando o que você aprendeu**

Você reunirá um pouco de informação útil ao longo dessas atividades. O próximo prompt de planejamento o incentiva a sintetizar e organizar o que você aprendeu para que, no próximo módulo, você possa usar essa pesquisa para informar sua compreensão do problema que sua RFP pretende resolver.

## Exemplo 2.2

Imagine que você trabalha em um Departamento de Serviços Comunitários que mantém contratos com três prestadores de serviços que preparam e servem um almoço saudável para idosos durante a semana em seis centros de idosos. Você está planejando emitir uma nova RFP, pois esses contratos expirarão no próximo ano. Você deseja investigar como os serviços estão sendo prestados e se eles atendem às necessidades de sua população-alvo. Aqui estão as atividades que seu processo de pesquisa pode incluir:

### ***Entender os serviços entregues anteriormente***

- Realizar uma reunião inicial com a equipe que supervisiona diretamente os fornecedores de refeições contratados. Entenda como eles atualmente medem o desempenho desses fornecedores, o que funciona bem no modelo atual para esse programa de refeições e onde houve problemas.
- Fale com cada um dos três fornecedores. O que está funcionando para eles? Eles têm alguma ideia de melhoria, eficiência ou melhor atendimento às necessidades dos idosos neste programa? Quais requisitos contratuais foram difíceis ou caros para eles atenderem? O que poderia tornar a colaboração entre o governo e o fornecedor mais eficaz?
- Explore a satisfação geral com o fornecedor e o programa de refeições ao almoçar um dia e falar diretamente com funcionários e idosos. Você pode fazer perguntas como:
  - ⇒ As refeições servidas atendem consistentemente aos padrões nutricionais e de saúde do município?
  - ⇒ As refeições servidas chegam a tempo todos os dias?
  - ⇒ As refeições são gostosas? O que as deixaria melhores?
  - ⇒ A quantidade certa de comida é fornecida em cada prato? Costumam sobrar refeições? Você tem que afastar os idosos devido à falta de refeições?

### ***Entender sua população-alvo***

- Reúna dados sobre a demografia dos idosos que recebem regularmente essas refeições. Os seniores que receberão este serviço são os que este programa visa atingir?
- Quais grupos de idosos podem ser elegíveis para este programa, mas não estão aparecendo? O que pode ser?
- Como os idosos são encaminhados para este programa? Como o programa é divulgado?

### ***Realização de pesquisas de mercado***

- Entenda como é o cenário de potenciais provedores de serviços. Existem muitas outras empresas de serviço de bufê locais que poderiam fornecer essas refeições? Você antecipa que pode haver outras organizações interessadas em fornecer esses serviços?
- Fale com outros governos do condado que oferecem programas semelhantes de serviço de refeições.
- Avalie todo o orçamento do programa para identificar se o orçamento corresponde ao conjunto completo de recursos necessários. Pergunte se os preços que seu município paga parecem razoáveis em comparação com programas de refeições semelhantes administrados por colegas.

# MÓDULO 2: MANUAL

## 2.3 QUESTÕES DE DISCUSSÃO

Reúna sua equipe e faça um brainstorming de respostas para as perguntas abaixo. Suas respostas a essas perguntas ajudarão a criar uma equipe de projeto e um plano de projeto na próxima seção.

1. Quais dados e informações você pode coletar sobre a prestação de serviços atual? Existem dados de desempenho do fornecedor? Seria apropriado observar a prestação de serviços em ação? Existe alguma coisa que os gerentes de programa ou fornecedores possam ser resistentes em compartilhar honestamente?

2. Quem são os destinatários deste programa ou produto? Quais são suas necessidades?

3. Que nível de pesquisa de mercado parece apropriado, dadas suas lacunas de conhecimento e prazo? Uma Solicitação de Informações (RFI) ou grupo de foco ajudaria a enriquecer sua compreensão do mercado e das soluções potenciais?

4. Notas adicionais:

## 2.4 INSTRUÇÕES DE PLANEJAMENTO

Depois de realizar uma pesquisa de mercado e entender a eficácia da prestação de serviços atual, é hora de sintetizar e organizar suas descobertas. Sugerimos que você organize suas descobertas em uma tabela semelhante à abaixo. Preenchemos a primeira linha como exemplo, com uma possível descoberta de nosso exemplo de serviços de refeições para idosos.

| SÍNTESE DE PESQUISA  |   |  |
|--|---|--|
| Descoberta de pesquisa   | Implicação/impacto  | Como abordaremos na RFP  |
| <p><i>Exemplo:</i></p> <p>O vendedor A tem problemas para entregar as refeições no horário porque entrega as refeições em dois centros de idosos em extremidades opostas do condado.</p> | <p><i>Exemplo:</i></p> <p>Por causa disso, os clientes de um centro sênior geralmente precisam esperar de 30 a 40 minutos para o almoço, o que levou a uma queda no número de clientes naquele centro sênior.</p> | <p><i>Exemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adicionar uma métrica de desempenho para capturar dados sobre entrega pontual de refeições.</li> <li>- Alocar contratos de forma diferente para que os fornecedores atendam aos centros seniores mais próximos.</li> </ul> |
|  |   |  |
|  |   |  |
|  |   |  |
|  |   |  |
|  |   |  |



# Redação da RFP: Declarações de Problemas e Metas

# Módulo 3: Redação da RFP - Declarações de Problemas e Metas

## **Neste módulo, você:**

- Entender como comunicar o problema que você deseja resolver a potenciais licitantes e articular claramente como é um resultado bem-sucedido, especialmente no que se refere aos objetivos gerais de sua jurisdição.
- Esboce uma declaração de problema e pelo menos três objetivos principais para sua RFP, para ajudar seus proponentes a entender o que você vê como um resultado bem-sucedido do contrato resultante.

## **3.1 Melhores práticas**

Agora que você montou um plano de projeto, montou sua equipe e fez pesquisas suficientes para entender as necessidades dos destinatários do serviço e como você pode melhorar a prestação do serviço, é hora de começar a redigir sua RFP!

### **Declarações de Problemas e Metas**

Começar sua RFP com uma declaração de problema que comunique efetivamente o desafio que você está enfrentando é o primeiro passo para projetar uma aquisição focada em resultados. Ao pintar uma imagem clara do problema que o fornecedor irá ajudar você a resolver, você começa a fundamentar a aquisição em um problema real e convida uma gama de soluções mais criativas e focadas no problema. Além disso, ao abrir com uma declaração do problema, você pode especificar os objetivos de sua jurisdição para resolver esse problema (mais sobre isso mais tarde!).

Por exemplo, se um contrato de serviços para moradores de rua define o problema como falta de capacidade de leitos de abrigos, a gama de soluções possíveis é reduzida apenas àquelas que aumentam o número de leitos de abrigos e provavelmente limita os possíveis entrevistados a apenas provedores de abrigos. Se, em vez disso, o problema for enquadrado de forma mais ampla como “instabilidade habitacional”, isso convida a soluções mais abrangentes, criativas e potencialmente econômicas.

## CONCEITO PRINCIPAL: CARACTERÍSTICAS DE BOAS DECLARAÇÕES DE PROBLEMAS

|          |   |
|----------|---|
| <b>1</b> | <p><b>Conecta as prioridades do departamento a uma meta de resultado clara e específica.</b> As declarações de problemas contêm as sementes de sua definição de sucesso. Vincular o problema a um conjunto específico de metas esclarece as prioridades departamentais para a comunidade de fornecedores e fornece um padrão com base no qual você julgará os serviços. Se você estiver fazendo grandes mudanças na entrega de serviços ou mudanças programáticas, poderá descobrir que a declaração do problema da RFP é o lugar para explicar por que essas mudanças estão sendo feitas e como a mudança do modelo de serviço se conecta ao(s) seu(s) objetivo(s) de resultado.</p> |
| <b>2</b> | <p><b>Explica claramente como onde você está hoje difere de onde você quer estar.</b> Ilustrar a diferença entre o estado atual e o estado final desejado oferece uma noção clara de como seria o progresso e convida os fornecedores a pensar em como podem ajudá-lo a chegar lá. Boas declarações de problemas geralmente usam uma descrição “de - até” para sinalizar aos fornecedores as principais prioridades ou expectativas para <i>mudar</i> o estado atual.</p>   |
| <b>3</b> | <p><b>Quantifica as principais variáveis relacionadas a onde você está hoje e onde deseja estar.</b> Quais são os dados ou estatísticas que ajudam a ilustrar a lacuna entre o estado futuro desejado e o status quo? Quantificar os diferentes aspectos do seu problema, sempre que possível, e compartilhar essas informações com os fornecedores pode ajudar a indicar a escala do problema e como você avaliaria o sucesso na solução do problema.</p>  |
| <b>4</b> | <p><b>Inclui a descrição dos usuários finais ou da população-alvo para receber os serviços e esclarece suas necessidades.</b> Boas declarações de problemas descreverão claramente os destinatários pretendidos ou usuários finais do serviço ou produto. Para RFPs de serviço social, recomendamos que você revise o Módulo 2 para aprender sobre como avaliar as necessidades e a demografia de sua população-alvo.</p>   |
| <b>5</b> | <p><b>Suficientemente focado para ser acionável.</b> Uma declaração de problema muito ampla pode não permitir que os fornecedores proponham soluções suficientemente detalhadas. Especificar uma população-alvo, descrever os serviços atuais e compartilhar dados de programas anteriores pode ajudar a restringir a definição do problema, ao mesmo tempo em que permite aos provedores flexibilidade para propor soluções inovadoras.</p>  |
| <b>6</b> | <p><b>Tão neutro quanto possível sobre possíveis diagnósticos ou soluções de problemas.</b> Boas declarações de problemas assumem pouco sobre por que o problema existe ou quais soluções podem ser apropriadas. Ao evitar soluções específicas na declaração do problema, você deixa espaço para que os fornecedores usem seus próprios conhecimentos e ofereçam soluções que você pode não ter considerado.</p>   |

## Metas

Enquanto a declaração do problema fundamenta a RFP em um desafio bem definido, a articulação de metas claras permite que você defina para os fornecedores como é o sucesso – como é quando os problemas são resolvidos. Uma definição clara de sucesso é um insumo crítico para todas as outras estratégias de contratação orientadas para resultados. Ele informa como você selecionará fornecedores, quais métricas acompanhará ao longo do contrato, como estruturará o contrato e como projetará sua próxima aquisição.

| <b>CONCEITO PRINCIPAL:<br/>CARACTERÍSTICAS DE DECLARAÇÕES DE OBJETIVOS FORTES</b> |  |
|---|--|
| <b>1</b>  | <b>Relacionar-se com os resultados em vez de entradas, saídas ou processos</b> As entradas são os ingredientes que entram nas atividades fornecidas no contrato, como dólares gastos, número de funcionários, materiais usados etc. As saídas medem a conclusão das próprias atividades, como clientes atendidos, milhas pavimentadas, número de assinaturas de software etc. Os resultados são os resultados pretendidos ou efeitos mensuráveis das atividades contratadas, como % de clientes que mantêm o emprego por 90 dias, número de reclamações dos cidadãos sobre as condições das ruas etc. As entradas e saídas são importantes para monitorar o progresso do fornecedor, mas as metas de resultado devem ser abrangentes foco do contrato. |
| <b>2</b>  | <b>Prestam-se à quantificação</b> Os benefícios de quantificar seu problema também se aplicam aos seus objetivos. Metas quantificáveis definem o sucesso de uma forma que você pode usar para orientar e avaliar o trabalho do fornecedor. No entanto, nem todos os objetivos serão facilmente quantificáveis. Se for esse o caso, você pode escrever a meta como uma declaração qualitativa e usar métricas de desempenho criativas para medir se a meta foi alcançada por meio de dados de pesquisa ou medidas de “proxy”. As metas diferem das métricas de desempenho (consulte o Módulo 5) porque as métricas de desempenho ajudam a medir o progresso em direção à meta de resultado.   |
| <b>3</b>  | <b>Focado o suficiente para estreitar a gama de possíveis respostas ou intervenções para resolver o problema, ou seja, são acionáveis e realistas</b> Definir seu objetivo com precisão pode oferecer orientação útil aos fornecedores. Oferecer dados, informações críticas ou exemplos ilustrativos pode fornecer informações adicionais úteis sobre sua meta. Tome cuidado! Quanto mais específico for o seu objetivo, mais estreita será a gama de soluções possíveis.   |
| <b>4</b>  | <b>Amplo o suficiente para abranger o impacto que você deseja ter nos residentes/beneficiários e permitir espaço para inovação operacional, concentrando-se no “o que” em vez do “como”</b> As metas devem ser específicas o suficiente para serem acionáveis, mas não tão específicas que os fornecedores se concentrem apenas nessas atividades e não em trazer suas melhores ideias e abordagens para lidar com o problema maior.   |

## 3.2 Exemplos

### Declaração do problema

Este exemplo é um trecho de uma RFP de uma cidade para apoios habitacionais intencionais para jovens. Nas caixas de texto explicativo, mostramos como este exemplo se conecta às características das declarações de problemas.

#### RFP do Youth Intentional Housing Supports

O objetivo do Youth Intentional Housing Supports é abrigar rapidamente jovens que enfrentam insegurança habitacional, fornecendo o apoio necessário **para permanecerem alojados de forma estável e construir uma base para o sucesso no futuro ...**

De acordo com o City's Dashboard to End Homelessness, em março de 2018 havia 1.227 jovens em situação de rua na cidade. Destes, 126 estavam vinculados a projetos e aguardavam matrícula, e 45 jovens em situação de rua estavam inscritos em projetos e aguardavam moradia permanente. Uma média de **158 novos jovens procuram apoio do nosso sistema a cada mês, e leva 144 dias desde a identificação de um jovem até o acolhimento desse jovem.**

A fim de reduzir esses episódios prolongados de falta de moradia, a cidade procura **apoiar um menu de intervenções habitacionais para jovens que sejam adequadas ao desenvolvimento e rapidamente implantáveis.**

Quantifica as principais

Permanece neutro

Conecta-se com o objetivo

Ilustra a lacuna entre o estado atual e o desejado

Suficientemente focado

### Metas

Como são os bons objetivos na prática? À esquerda, mostramos como pode ser uma meta típica e, à direita, indicamos como pode ser uma versão melhorada da meta.

| <i>Em vez de...</i>  | <i>Experimente</i>  |
|--|---|
| “Fornecer serviços de apoio executados por auxiliares de enfermagem certificados para idosos três vezes por semana”. | “Permitir que os idosos vivam com segurança em casa, fornecendo serviços que podem diminuir as colocações em cuidados de enfermagem de longo prazo em 30%.” |
| “Fornecer programas pós-escola e de verão para os jovens”.   | “Aumentar o acesso, a matrícula e a participação sustentada em programas pós-escola e de verão direcionados a jovens de 4ª a 8ª série”.                     |

# MÓDULO 3: MANUAL

## 3.3 QUESTÕES DE DISCUSSÃO

Reúna sua equipe de redação da RFP e discuta as perguntas abaixo. Fazer um brainstorming sobre a declaração do problema e das metas com antecedência ajudará sua equipe na hora de redigir a solicitação.

### Declarações do problema

1. Imagine que um amigo seu, que mora em sua jurisdição, mas não trabalha na sua jurisdição, lhe pergunte qual problema você está tentando resolver com esta aquisição. Em suas próprias palavras, como você descreveria o problema para eles?

2. O que você sabe sobre esse problema (incluindo estatísticas ou pontos de dados)? Quais são as características deste problema que alguém precisaria saber para resolvê-lo?

3. Como você tentou resolver esse problema no passado? Quais você acredita que foram os principais obstáculos no caminho dos esforços anteriores?

## Metas

1. Embora nem sempre seja óbvio, esta RFP e o contrato resultante são oportunidades para avançar nas prioridades do seu departamento (ou de toda a cidade).] Torne-se fundamentado nessas prioridades criando uma lista das metas do seu departamento e como esta RFP pode contribuir para atingir essas metas, usando a tabela abaixo.

| <b>Objetivo departamental<br/>(ou de toda a jurisdição)</b> | <b>Como esta RFP contribui para atingir a meta</b>   |
|---|--|
| <i>Exemplo: Reduzir os sem-abrigo em toda a cidade</i>      | <i>Exemplo: Fornece soluções para abrigar mais rapidamente jovens que enfrentam insegurança habitacional e reduz episódios prolongados de falta de moradia</i> |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |
|   |  |

2. Imagine que este contrato chegou a uma conclusão bem-sucedida. Como você descreveria o sucesso do projeto para seu chefe e quais evidências ou dados você apontaria como evidência de sucesso?

### 3.4 PROPOSTAS DE ELABORAÇÃO

1. Com base em suas respostas do conjunto de perguntas acima, escreva uma declaração de problema que reflita as “características de boas declarações de problema”, que você incluirá na introdução ou na seção de antecedentes de sua RFP (objetivo de 200 a 300 palavras).

2. Com base em suas respostas das perguntas de aquecimento, escreva até três objetivos bem definidos que você incluirá na introdução ou na seção de antecedentes de sua RFP. Dependendo do serviço ou produto que você está adquirindo, uma meta de resultado geral pode sintetizar efetivamente o que você deseja alcançar, o que é perfeitamente aceitável! Certifique-se de que suas metas correspondam às “características de boas metas”.

# 4

# Redação da RFP: Escopo do Trabalho e Incentivos

# Módulo 4: Redação da RFP - Escopo do Trabalho e Incentivos

## Neste módulo, você:

- Aprenda a elaborar um escopo de trabalho que alinhe os objetivos dos fornecedores com as metas do seu contrato e ofereça aos fornecedores a oportunidade de fornecer soluções novas e impactantes.
- Desenvolva, quando apropriado, estruturas exclusivas de pagamento ou contrato para incentivar o desempenho do fornecedor.

## 4.1 Melhores práticas

Com uma definição clara do problema que você pretende resolver e o sucesso que espera alcançar estabelecido, você agora desenvolverá seu escopo de trabalho. Neste módulo, discutiremos o que é necessário para criar um escopo de trabalho convidativo e claro que dê aos fornecedores espaço para testar novas abordagens ou adaptar abordagens existentes para resolver o problema do seu governo.

O objetivo de um escopo de trabalho é dar aos fornecedores em potencial uma noção clara do trabalho exigido deles, incluindo como eles devem trazer seus conhecimentos à tona. Muitas vezes, pode ser tentador desenvolver um escopo de trabalho que seja uma longa lista de tarefas que serão executadas por um fornecedor e requisitos a serem atendidos. O problema com essa abordagem, no entanto, é que ela incentiva os fornecedores a priorizar a conformidade sobre os resultados. Isso pode ter uma série de consequências não intencionais. Isso pode resultar em custos desnecessários que não afetam significativamente o produto ou os serviços entregues. Pode promover um relacionamento entre você e o fornecedor que seja combativo, em vez de colaborativo. O mais importante é que, ao adotar essa abordagem, você perde a oportunidade de recrutar a experiência valiosa dos fornecedores para resolver melhor seus problemas.

Em vez de escrever um escopo de trabalho como uma lista prescritiva de tarefas, lembre-se de que é fundamentalmente uma descrição do trabalho. Os escopos de trabalho mais bem-sucedidos ancoram em suas metas da RFP. Eles definem expectativas e parâmetros claros para o projeto, deixando espaço para os fornecedores trazerem seus conhecimentos para a solução. Os fornecedores em potencial devem terminar de ler o escopo do trabalho entusiasmados com a oportunidade de trabalhar com seu governo e com uma compreensão clara de: 1) o trabalho necessário para atender aos resultados do contrato; 2) oportunidades de inovar para alcançar esses resultados; e 3) quaisquer requisitos operacionais, de política ou legais aos quais um fornecedor deva aderir.

O conteúdo específico que você incluir em seu escopo de trabalho será determinado por suas metas de RFP e pelo contexto de seu projeto; no entanto, ele pode se basear em elementos da lista abaixo. Ser realista sobre o que um fornecedor pode fornecer, considerando o tempo, o orçamento e as restrições descritas em seu escopo de trabalho, ajudará a gerar propostas relevantes e de alta qualidade. Você provavelmente desejará usar a pesquisa de mercado que realizou durante o módulo 2 para informar sua avaliação do que é razoável pedir a um fornecedor.

- *Resultados esperados: O que o fornecedor precisará entregar para apoiar seus objetivos?*
- *Requisitos funcionais ou especificações técnicas: Qual é a magnitude desejada do programa ou serviço? Quem serão os usuários? Existem funções específicas que a solução deve executar ou que o programa deve entregar? Quais componentes do seu modelo de serviço são obrigatórios versus bons de se ter?*
- *Gestão de projetos e comunicação: Existem cronogramas ou marcos importantes no projeto? Como o fornecedor trabalhará com a equipe do governo e quais responsabilidades o governo manterá? Como você espera que o fornecedor se comunique com você sobre o trabalho que eles concluíram?*
- *Conformidade: Quais são as estruturas legais, regulatórias ou políticas que o fornecedor deve cumprir?*

Uma variedade de abordagens pode ser eficaz para organizar o conteúdo em seu escopo de trabalho. Por exemplo, você pode optar por organizar o escopo de trabalho de um projeto complexo (por exemplo, programas de serviço social, projetos de TI de grande escala) com base nos resultados esperados. Por outro lado, você pode optar por organizar o escopo de trabalho para um projeto transacional ou definido de forma mais restrita (por exemplo, serviços de auditoria ou hardware de TI) com base em marcos operacionais ou categorias de atividades relacionadas. Independentemente da sua abordagem, seja intencional e lógico sobre a estrutura organizacional que você usa.

**Por fim, ao redigir seu escopo de trabalho, tome cuidado com duas armadilhas comuns!**

Para minimizar o risco, as cidades geralmente adotam a abordagem de especificar precisamente como um fornecedor deve fornecer serviços (mesmo até a altura exata das letras nos equipamentos de manutenção de gramados!). Especificar esse tipo de informação detalhada e relativamente sem importância configura o relacionamento governo-fornecedor como aquele em que o fornecedor está executando em direções sistemáticas, em vez de trazer conhecimentos valiosos e uma mentalidade de resolução de problemas para a mesa. Embora algumas especificações sejam necessárias para garantir que os fornecedores sigam a lei ou as prioridades políticas de um governo (por exemplo, os trabalhadores devem usar capacetes nos canteiros de obras), outras especificações são tão limitantes que os fornecedores não conseguem oferecer novas soluções que possam economizar tempo e dinheiro e produzir melhores resultados. Em vez de prescrever “como” um projeto deve ser feito em um escopo de trabalho, defina “o que” a cidade está tentando alcançar. O risco pode então ser gerenciado por meio de métricas de desempenho e sua abordagem de gerenciamento de contratos, como você verá no módulo 5.

Lembre-se, um escopo de trabalho não é um contrato. Embora possa ser importante que os fornecedores em potencial estejam cientes dos futuros termos do contrato com antecedência, muitas vezes pode ser confuso ou desanimador incluir linguagem contratual estranha como parte do escopo do trabalho. Considere se você pode incluir os termos e condições do contrato em um apêndice da RFP ou omitir os termos que você negociará e finalizará após a adjudicação do contrato.

## CONCEITO PRINCIPAL: CARACTERÍSTICAS DE UM ESCOPO DE TRABALHO EFICAZ

|          |  |
|----------|--|
| <b>1</b> | <b>Conecta-se estreitamente às suas metas.</b> No Módulo 3, você identificou as metas para sua RFP. O escopo do trabalho deve estar intimamente ligado aos seus objetivos e fornecer contexto para o fornecedor entender o trabalho que ele precisará fazer para atingir esses objetivos.  |
| <b>2</b> | <b>É bem organizado.</b> Uma estrutura clara e lógica para o seu escopo de trabalho ajudará o fornecedor a entender o que você espera dele. Seja intencional sobre a estrutura organizacional que você usa para garantir que ela oriente logicamente os fornecedores para seus objetivos, comunique suas necessidades e delinhe quaisquer proteções operacionais ou regulatórias.  |
| <b>3</b> | <b>Incentiva a inovação.</b> Os fornecedores geralmente são especialistas no assunto que podem contribuir para o design de abordagens inovadoras e econômicas para atingir seu objetivo. Um escopo de trabalho bem elaborado aproveita esses recursos exclusivos, permitindo uma variedade de soluções, a adaptação de abordagens existentes ou o teste de novas soluções.   |
| <b>4</b> | <b>Convida a colaboração.</b> O escopo do trabalho definirá o tom do seu relacionamento de trabalho com os fornecedores no futuro. Deve criar uma impressão positiva do seu governo como cliente e definir as expectativas de como vocês trabalharão juntos ao longo do projeto. Isso pode ser feito usando um tom colaborativo, definindo claramente as funções e responsabilidades e (quando apropriado) estruturando incentivos positivos para o fornecedor que estejam alinhados com os objetivos gerais do projeto. |
| <b>5</b> | <b>É realista.</b> A partir de sua pesquisa de mercado no módulo 2, você deve ter uma boa noção do que os fornecedores podem fornecer e do que é atingível, considerando o tempo e o orçamento do projeto. O escopo do trabalho deve ser elaborado com essas considerações em mente. Uma RFP realista terá maior probabilidade de receber respostas relevantes e de alta qualidade.  |

### Usando Pagamentos ou Estruturas Contratuais para Minimizar Riscos e Incentivar o Desempenho

Sua estrutura de pagamento é outro método de minimizar o risco de desempenho e incentivar um forte desempenho do fornecedor. Há muitas maneiras de incentivar os fornecedores a ter um bom desempenho, incluindo incentivos financeiros (pagamentos por desempenho), análises transparentes de desempenho de fornecedores e gerenciamento colaborativo contínuo de contratos. Muitas dessas técnicas serão discutidas nos módulos a seguir.

Ao desenvolver seu escopo de trabalho, considere como você pode incorporar qualquer um dos seguintes métodos de incentivo ao desempenho do fornecedor por meio de seu escopo de trabalho ou estrutura de pagamento:

## CONCEITO PRINCIPAL: CONSIDERAÇÕES DE PAGAMENTO

|   |   |
|---|---|
| 1 | <b>Horário de pagamentos.</b> Os contratos geralmente retêm o pagamento até que as principais entregas sejam concluídas ou os marcos sejam atingidos.   |
| 2 | <b>Coletando métricas ou avaliando o desempenho do fornecedor.</b> Definir, medir e discutir o desempenho regularmente ao longo do contrato, mesmo sem pagamentos de desempenho, pode fornecer um incentivo significativo ao desempenho.  |
| 3 | <b>Selecionando trabalhos futuros com base no desempenho do fornecedor.</b> Um complemento comum para avaliar o desempenho do fornecedor é condicionar o trabalho futuro a um desempenho satisfatório. Isso pode se aplicar à seleção de fornecedores de um pool de fornecedores, extensões de contrato, novos trabalhos em um contrato existente ou a oportunidade de competir por contratos futuros.  |
| 4 | <b>Estrutura de pagamentos.</b> Como os pagamentos são estruturados, é claro, pode ser o incentivo de desempenho mais importante. Aqui estão algumas das maneiras pelas quais os governos podem estruturar pagamentos a fornecedores: <ul style="list-style-type: none"><li>• Preço fixo: O contrato é pago como um montante fixo com base no preenchimento dos requisitos.</li><li>• Tempo e materiais: O governo paga um fornecedor ao longo do tempo, com base nos dólares gastos ou nas horas trabalhadas.</li><li>• Pagamento por desempenho: O governo paga uma parte do contrato com base no desempenho, medido usando métricas de processo e/ou resultado. Ao projetar pagamentos por desempenho, considere cuidadosamente quais barreiras estruturais os fornecedores enfrentarão em seus esforços para atingir as métricas de resultados. Verifique se você não está baseando seus pagamentos de desempenho em resultados que um fornecedor pode não conseguir controlar durante a vigência do contrato.</li></ul> <p>Se um pagamento por desempenho não for considerado viável, um contrato de preço fixo provavelmente será o ideal, pois garante que você não excederá o preço acordado com o contratado. Em um contrato de preço fixo, o risco recai sobre o empreiteiro de que o custo real da obra seja superior ao preço do contrato. Contratos de tempo e materiais geralmente só podem ser apropriados se houver alta incerteza sobre a extensão ou duração do trabalho ou capacidade de antecipar custos com confiança.</p> |

## 4.2 Exemplos

### **Exemplo 1: Um escopo de trabalho de TI que se conecta a metas e incentiva a inovação**

O exemplo abaixo mostra um trecho de um escopo de trabalho bem organizado para um novo software de gerenciamento de projetos em toda a cidade. Neste exemplo, o escopo do trabalho foi organizado por seis principais características/objetivos do projeto. Para cada objetivo, a Cidade descreveu o estado final ideal e listou de 1 a 5 características desejadas. Este conteúdo foi apresentado de forma concisa (<1 página por objetivo), orientada para resultados, com funcionalidades obrigatórias diferenciadas de desejáveis. Essa abordagem deu aos fornecedores em potencial a responsabilidade pelo design da solução, garantindo que os critérios funcionais mínimos fossem atendidos.

| <b>ESBOÇO DO ESCOPO DO TRABALHO</b>   |
|---|
| <b>Visão geral</b>  |
| <b>1: Transparência do projeto por meio da centralização de dados</b>   |
| <b>2: Visualização robusta do fluxo de trabalho</b>   |
| <b>3: Facilita a colaboração</b>  |
| <b>4: Promove o gerenciamento ativo de projetos</b>   |
| <b>5: Pode interagir com os sistemas atuais da cidade</b>   |
| <b>6: Experiência segura e confiável no escritório e em campo</b>   |
| <b>Conteúdo Deep Dive   Objetivo 6. Experiência segura e confiável no escritório e em campo</b>   |
| <p>A cidade requer uma solução baseada em nuvem hospedada com 99,9% de disponibilidade. Exigimos acesso a todos os dados, conformidade com as leis de retenção de dados/registros públicos e proteção de dados confidenciais, como layouts de escolas e infraestruturas de serviços públicos. Também esperamos atualizações regulares para o software.</p> <p>Sua ferramenta deve fornecer uma experiência de usuário intuitiva e bem projetada. A funcionalidade de arrastar e soltar para painel, fluxo de processo e personalização de relatórios seria preferencial, assim como roteamento/upload automático de documentos via e-mail do Google. Idealmente, sua ferramenta será consistente com a marca visual da cidade (detalhes sobre a marca da cidade estão disponíveis em <a href="http://www.gplexamplecity.gov/brand-guidelines">www.gplexamplecity.gov/brand-guidelines</a>) e deve ser acessível para usuários com deficiência sob o Título II da ADA (ver WCAG2 e Seção 508 para orientação). Sua ferramenta deve estar disponível em qualquer navegador da web ou dispositivo móvel.</p> <p>Exigimos treinamento presencial como parte da implementação, usando um modelo de “treinar o treinador”, com recursos eletrônicos disponíveis no futuro. A capacidade de realizar treinamento adicional internamente, segmentado por grupos de usuários específicos (ou seja, administradores, gerentes de projeto, contratados) é fundamental. O suporte contínuo ao longo das fases de implantação também é fundamental, pois a equipe designada da cidade precisará de suporte de suporte técnico para escalar problemas técnicos.</p> <p>As principais características podem ser resumidas da seguinte forma:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Solução hospedada</li><li>• Experiência de usuário simples e intuitiva</li><li>• Disponibilidade em qualquer navegador da web ou dispositivo móvel</li><li>• Treinamento técnico e suporte contínuo</li></ul> |

**Exemplo 2: Um escopo de trabalho do departamento de parques que é menos prescritivo e convida à colaboração**

O exemplo abaixo mostra como um departamento de parques melhorou uma seção fortemente prescritiva de seu escopo de trabalho para serviços de paisagismo. A versão original levou os fornecedores a priorizar a conformidade sobre o impacto e contribuiu para uma relação de trabalho tensa entre os fornecedores e a cidade.

A linguagem revisada concentra-se em “o que” a cidade está tentando alcançar e não em “como” o fornecedor consegue. Dessa forma, ele alinha as prioridades do fornecedor com o objetivo da cidade, enquanto ainda gerencia efetivamente o risco, sem uma lista exaustiva de requisitos de conformidade.

| Aquisição Original  | Aquisição Revisada   |
|---|--|
| <p><b>A Lista de Equipamentos Mínimos (Ver Anexo A) para a execução do trabalho sob estas especificações deve ser detida pela Contratada para as áreas do projeto listadas no momento da concessão da licitação e mantida durante toda a temporada de manutenção.</b> Será determinada pela cidade, após a abertura das licitações, se mais equipamentos serão necessários devido a quantos acres são realmente concedidos. Número de hectares, áreas de inclinação e ciclos de manutenção serão fatores determinantes. Qualquer equipamento adicional será adquirido antes da adjudicação da oferta. Os cortadores devem ser de tamanho apropriado para a área a ser cortada. As lâminas devem ser afiadas para dar um corte fino e limpo. As plataformas de corte devem ser niveladas para proporcionar um corte uniforme e nivelado. O equipamento deve ser operado a uma velocidade e de maneira que não represente perigo para o público e alcance a aparência desejada. Os veículos, tratores e cortadores de grama da Contratada (deck de 60” ou maior) devem ser claramente identificados em uma cor de contratação visível com o nome da empresa da Contratada, usando letras mínimas de duas (2”) polegadas (altura). O nome da empresa do Contratado deve ser colocado permanentemente no equipamento em um local altamente visível para o público em geral. A Prefeitura aprovará a identificação do equipamento.</p> | <p>Equipamento proposto. A contratada será responsável por fornecer todos os equipamentos necessários para a execução desses serviços. A Prefeitura não está definindo os requisitos de equipamentos. No entanto, as propostas devem incluir uma lista de todos os equipamentos previstos para serem utilizados para o escopo do trabalho.</p> |

Como parte dessa revisão, a cidade também passou de uma longa lista de multas punitivas por danos (incluindo multas de US\$ 200 para cada instância de lixo ceifado) para pagamentos por desempenho. Para cada local em que um empreiteiro teve apenas uma ou menos avaliações inaceitáveis, o empreiteiro recebeu um pagamento de incentivo igual a 5% do pagamento recebido durante esse período de avaliação.

# MÓDULO 4: MANUAL

## 4.3 QUESTÕES DE DISCUSSÃO

Reúna sua equipe de redação da RFP e discuta as perguntas abaixo.

1. Para cada uma das metas que você desenvolveu para esta RFP, com sua equipe de RFP, 1) faça um brainstorming de quais atividades você espera que um fornecedor deva realizar para atingir a meta e quais resultados você espera ver produzidos a partir dessas atividades e 2) identificar quais atividades são essenciais para alcançar o resultado e que são desejáveis. Pense na saída como a ação ou itens que contribuem para alcançar o resultado. Seja criativo! Você pode esboçar o produto ou serviço ou realizar um brainstorming em grupo.

2. Identifique três (ou mais!) requisitos altamente prescritivos que você planeja incluir na seção de escopo de trabalho da RFP que você está preocupado que um fornecedor não cumpra a menos que seja necessário – por que é importante que o fornecedor siga essas especificações? Por que você está preocupado que eles não cumpram essas especificações? É um motivo legal? Se não, como você pode reformular o requisito para garantir que não seja excessivamente prescritivo? *Observação: Incentivamos você, para os itens listados aqui, a entrar em contato com seu consultor jurídico para obter suporte na identificação de quais requisitos são de natureza legal.*

3. Indique os riscos e incertezas tanto para o governo quanto para o fornecedor que você deseja minimizar na entrega do serviço que está adquirindo.

- Que desafios e riscos você antecipa na prestação de serviços? Para cada um desses riscos, faça um brainstorming de estratégias para minimizar os riscos e discuta por que você empregará essas estratégias, usando a tabela abaixo (as estratégias podem incluir complementar sua definição de metas, métricas de desempenho, requisitos do programa ou reformar sua abordagem de gerenciamento de contratos):

| Risco  | Estratégia de minimização de riscos   | Motivo da escolha da estratégia                  |
|--|---|--|
| <i>Exemplo: Fraude - Os fornecedores cobrarão por coisas que não fizeram ou fabricaram o trabalho.</i>                         | <i>Exemplo: Auditoria e supervisão, verificação de que seu fornecedor está trabalhando e entrevistas com participantes do programa.</i> | <i>Exemplo: Essa estratégia nos permitirá...</i> |
| <i>Exemplo: Rotatividade de funcionários - Os provedores não poderão reter funcionários levando a longas listas de espera.</i> | <i>Exemplo: Ajude os provedores a encontrar maneiras de incentivar a equipe e aumentar a satisfação no local de trabalho.</i>           | <i>Exemplo: Essa estratégia nos permitirá...</i> |
|  |   |  |
|  |   |  |

4. Usando a tabela abaixo, considere as opções de estrutura de pagamento e indique por que essas estruturas são ou não adequadas para sua RFP.

| Estrutura de pagamento   | Adequada (Sim ou Não) | Razão |
|--------------------------|-----------------------|-------|
| Preço fixo               |                       |       |
| Tempo e materiais        |                       |       |
| Pagamento por desempenho |                       |       |

5. Para o seu contrato, como você espera que o momento dos pagamentos se alinhe com a entrega dos serviços contratados? Você pode usar o momento dos pagamentos para incentivar o bom desempenho? Por que ou por que não?

## 4.4 PROPOSTAS DE ELABORAÇÃO

1. Escreva um escopo de trabalho bem organizado para este serviço, organizado por seus objetivos ou por categorias de serviço a serem prestados. Ao redigir seu escopo de trabalho, siga as seguintes etapas:
  1. Para cada uma das metas que você desenvolveu para esta RFP, descreva suas atividades e resultados desejados. Sempre que possível, desafie suas suposições sobre o modelo de serviço e pense muito sobre o que precisa acontecer para atingir a meta, em vez de ser fiel ao modelo de serviço.
  2. Adicione todos os requisitos necessários para que os fornecedores: 1) atender aos requisitos regulamentares ou legais; 2) atender às prioridades da cidade; ou 3) para atender especificações técnicas específicas. Para cada um, considere por que é importante que os fornecedores sigam essas especificações e considere onde você pode reformular os requisitos para garantir que eles não sejam excessivamente prescritivos.
  3. Inclua informações que indiquem como seu governo planeja gerenciar os riscos. Isso pode incluir um plano de comunicação e monitoramento, uma abordagem de gerenciamento de projeto esperada ou informações sobre o cronograma e a estrutura dos pagamentos.
  4. Agora que você elaborou o escopo do trabalho, revise a linguagem que você escreveu nas etapas 1-3. Existe alguma oportunidade de remover requisitos excessivamente prescritivos para permitir mais espaço para inovação?
  5. Considere o fluxo de seu escopo de trabalho. É fácil de seguir e bem organizado?

2. Pode haver perguntas pendentes que você precisa responder para desenvolver seu escopo de trabalho. Que informações adicionais você gostaria de reunir para completar seu escopo de trabalho? Use a tabela abaixo para descrever essas informações e seu plano para reuni-las.

| Informações adicionais necessárias  | Plano de ação   |
|---|---|
| <p><i>Exemplo: O número de funcionários da cidade que precisam de acesso e treinamento sobre como usar um novo Sistema de Gerenciamento de Registros do Corpo de Bombeiros (RMS). Sem essas informações, o Departamento não pode fornecer aos fornecedores de TI em potencial uma estimativa precisa de quantos funcionários precisarão de treinamento.</i></p> | <p><i>Exemplo: 1) Revise as contas de usuários do atual sistema Fire RMS da cidade para estimar o número atual de usuários ativos. 2) Fale com a equipe de TI para entender quais funcionários adicionais da cidade devem ter acesso ao novo sistema RMS, dada a funcionalidade aprimorada.</i></p> |
|   |   |
|   |   |
|   |   |
|   |   |

3. Elabore uma seção “Termos de Pagamento” para a RFP indicando como o fornecedor será pago pela entrega dos serviços. Indique se e como o desempenho passado será usado para condicionar uma parte dos pagamentos ou para informar a seleção para trabalho futuro/renovação de contrato.

# 5 Redação da RFP: Métricas e gestão de contratos

# Módulo 5: Redação da RFP - Métricas e Gestão de Contratos

## Neste módulo, você:

- Entenda como acompanhar e discutir o desempenho do contrato com o fornecedor selecionado durante a vigência do contrato pode criar oportunidades de aprendizado e aprimoramento contínuos.
- Esboce as métricas que você usará para acompanhar e medir o desempenho do fornecedor, identificar como avaliará os resultados em diferentes subgrupos e elaborar uma estratégia de gerenciamento de contrato ativo.

## 5.1 Melhores práticas

### Métricas de desempenho

As métricas de desempenho são uma extensão das metas do contrato elaboradas anteriormente. As métricas criam responsabilidade, permitindo que você avalie se os fornecedores estão realizando sua visão de sucesso. Ao discutir regularmente o desempenho com os fornecedores por meio de discussões orientadas por dados, você pode criar responsabilidade, informar as decisões de renovação de contratos e entender melhor o que significa fornecer serviços com sucesso.

Embora possa parecer natural transformar uma meta de contrato em uma métrica de sucesso binária simples (ou seja, a meta foi (ou não) alcançada), uma meta de sim/não limita sua compreensão se a métrica está melhorando ao longo do tempo e se você e seus fornecedores estão mais próximos (ou mais distantes) de alcançar o sucesso. Além de entender se um serviço é eficaz, as métricas de desempenho apropriadas também fornecem ideias sobre como seu fornecedor está entregando um serviço, quais componentes do modelo de serviço estão funcionando bem, disparidades em quem está se beneficiando de um serviço e onde há espaço para melhoria. As métricas de desempenho devem, portanto, ter como objetivo medir o sucesso do projeto, bem como melhorar sua compreensão de *como* ter sucesso.

À medida que você desenvolve seu conjunto de métricas de desempenho, considere a diferença entre as medidas de resultado e de produção. As medidas de resultado rastreiam as próprias atividades, como clientes atendidos, milhas pavimentadas, assinaturas de software etc. As medidas de resultado rastreiam os resultados ou efeitos pretendidos das atividades, como reduções no desemprego, qualidade da construção de estradas, reduções no tempo de entrada de dados etc. A RFP deve incluir uma combinação de métricas de desempenho de resultados e produtos. Finalmente, você pode achar útil colocar suas métricas de desempenho em um modelo lógico, observando os resultados desejados e, em seguida, determinando as entradas e saídas a serem rastreadas para ver se você está indo em direção aos resultados desejados.

Para cada métrica, você vai elaborar um plano claro de como essa métrica é gerada, quem é responsável por gerá-la, onde os dados serão armazenados e como e quando serão compartilhados. Uma dica para desenvolver esse plano é manter as coisas o mais simples possível. Existem muitos sistemas de

gerenciamento de informações e dados corporativos que podem facilitar a geração e o compartilhamento de dados, e você deve considerar aproveitar as ferramentas já à disposição do seu governo. No entanto, uma simples planilha do Excel padronizada ou um formulário baseado na Web pode funcionar bem. Mais importante ainda, o processo de geração e compartilhamento de dados não deve ser confuso ou complicado administrativamente.

Considere as seguintes dicas para definir efetivamente as métricas de desempenho em sua RFP:

| <b>CONCEITO PRINCIPAL: &lt;&gt; CARACTERÍSTICAS DAS MÉTRICAS DE UM DESEMPENHO EFICAZ</b> |  |
|--|--|
| 1  | <p><b>Oriente os fornecedores para o sucesso.</b> Articular metas/métricas para definir o sucesso e estabelecer um entendimento compartilhado do que ambas as partes estão trabalhando. Considere como é o sucesso para diferentes subgrupos afetados pelo seu contrato, especialmente diferentes grupos raciais ou bairros.</p>   |
| 2  | <p><b>Mantenha-o (relativamente) simples.</b> Poucas métricas podem dificultar o entendimento completo do desempenho. Muitas métricas podem tornar difícil para os fornecedores entender no que é mais importante se concentrar. Embora você faça um brainstorming de pelo menos cinco métricas neste módulo, você pode descobrir que só faz sentido rastrear uma ou duas métricas e mergulhar profundamente na análise dos resultados por subgrupos dentro dessas uma ou duas métricas. Além disso, as métricas que são medidas compostas geralmente são muito complexas para serem operacionalmente significativas. Evite métricas que são formuladas agregando várias entradas de dados, resultando em medidas que dificultam a atribuição de tendências a mudanças específicas no trabalho que o fornecedor está realizando.</p> |
| 3  | <p><b>Equilibrar a produção e as medidas de resultado.</b> Incluir métricas de resultados é crucial para entender se o fornecedor está no caminho certo para atingir suas metas desejadas. Idealmente, as métricas de resultados incluem uma combinação de medidas de curto e longo prazo. As medidas de resultado são importantes para entender como o contrato está sendo executado e identificar os mecanismos que impulsionam o sucesso nos resultados, no entanto, sem incluir também as medidas de resultado, é difícil dizer se um contrato está realmente alcançando os resultados desejados.</p>  |
| 4  | <p><b>Identifique a responsabilidade de rastreamento de dados.</b> Observe na RFP quando e como você confiará no fornecedor para fornecer dados. Considere o uso de métricas baseadas em dados existentes ou administrativos, pois podem ser uma carga menor para o fornecedor fornecer, podem ser mais completas e podem reduzir o risco de relatórios falsos.</p>  |
| 5  | <p><b>Seja consistente.</b> Use métricas consistentes ao contratar vários fornecedores para o mesmo bem/serviço para comparar o desempenho entre fornecedores e combinar o desempenho entre os contratos para entender o impacto em todo o sistema.</p>  |
| 6  | <p><b>Deixe espaço para aprender.</b> Pedir aos fornecedores que proponham uma métrica para a qualidade ou o sucesso do contrato é uma estratégia útil quando você deseja aproveitar a experiência da comunidade de fornecedores. Reserve o direito de ajustar metas/métricas assim que os programas estiverem em funcionamento e analisar os dados por diferentes características de subgrupo (por exemplo, raça, gênero, bairro ou perfil do cliente).</p>   |

## Preparando-se para o gerenciamento ativo de contratos

Além de especificar as métricas de desempenho na RFP, você também indicará aos fornecedores as funções e responsabilidades para coletar as métricas de desempenho e o processo pelo qual planeja revisar esses dados com os fornecedores. A GPL chama esse processo de “gestão ativa de contratos” (ACM). O ACM apresenta os seguintes componentes:

- Revisões de alta frequência de dados de desempenho em tempo real: A revisão frequente das métricas de desempenho permite que agências e fornecedores identifiquem problemas antes que eles se tornem arraigados ou muito fora do curso.
- Reuniões regulares de nível executivo entre o governo e fornecedores com foco em ideias operacionais: As reuniões de ACM entre fornecedores e o governo criam oportunidades integradas para solucionar problemas rapidamente e identificar maneiras de replicar o sucesso. Criticamente, nessas reuniões regulares, fornecedores e departamentos têm conversas orientadas para soluções que conectam o desempenho atual ao design e às operações do projeto ou programa específico. Essas reuniões também facilitam a transparência na tomada de decisões do departamento e nos esforços de melhoria do fornecedor, resultando em maior confiança.
- Colaborações para implementar mudanças que melhoram os resultados: O ACM capacita os líderes a detectar rapidamente tendências de desempenho, fazer melhorias consistentes e identificar oportunidades de reengenharia de sistemas de prestação de serviços para alcançar melhores resultados.

Grande parte do trabalho de gerenciamento ativo de contratos começa após a execução do contrato, mas a RFP oferece uma oportunidade importante de compartilhar com os fornecedores que você planeja desenvolver um relacionamento colaborativo concentrado no desempenho do contrato.

Mais informações sobre o gerenciamento ativo de contratos estão disponíveis no site da GPL em: <https://govlab.hks.harvard.edu/active-contract-management>.

## 5.2 Exemplos

### Métricas de desempenho

Imagine que você trabalha em um Departamento de Serviços Sociais que está emitindo uma RFP para um fornecedor administrar um programa de aconselhamento financeiro para indivíduos de baixa renda. Você quer identificar métricas que possam ajudar você a acompanhar as operações diárias do fornecedor (e saber quando seria útil corrigir o curso!). No entanto, você também sabe que, sem acompanhar os resultados dos serviços, talvez não consiga mostrar ao seu gerente de departamento o impacto na vida dos residentes. Aqui está uma amostra de métricas de produção e de resultados que você pode planejar incluir:

#### *Métricas de produção (métricas que visam rastrear as atividades realizadas)*

- Número de participantes do programa de aconselhamento financeiro atendidos em até 10 dias após o encaminhamento
- Número de participantes do programa de aconselhamento financeiro que compareceram à visita de acompanhamento de 6 meses
- Percentagem de participantes do programa de aconselhamento financeiro que não têm documentos (uma população de foco para o programa)

#### *Métricas de resultados (métricas que visam acompanhar os resultados das atividades realizadas)*

- Percentual de participantes do programa de aconselhamento financeiro com dívida reduzida um ano após o encaminhamento
- Porcentagem de participantes do programa de aconselhamento financeiro com pontuação de crédito aumentada em mais de 50 pontos um ano após o encaminhamento
- Percentual de participantes do programa de aconselhamento financeiro com emprego estável na marca de dois anos após o encaminhamento
- Análise de como esses resultados variam de acordo com diferentes grupos raciais e outros dados demográficos do cliente

### Métricas de desempenho na prática

Um departamento de serviços humanos da cidade com o qual a GPL trabalhou definiu novas métricas de desempenho e usou técnicas de gerenciamento ativo de contratos (ACM) em seus contratos com provedores de serviços de abrigos para sem-teto.

No passado, as métricas para provedores de serviços para moradores de rua eram inconsistentes, às vezes até no mesmo tipo de programa, e se concentravam principalmente na contagem de atividades em vez de medir os resultados. Para entender melhor o impacto do programa, o departamento colaborou com fornecedores para identificar métricas consistentes que medem com precisão o desempenho do programa em tempo real e podem ser agregadas para entender o progresso de todo o sistema.

O departamento também criou um sistema para revisar regularmente os dados de desempenho do programa para identificar as tendências e os desafios dos sem-teto na prestação de serviços eficazes. Com essas informações, o departamento e os fornecedores podem desenvolver soluções de forma rápida e colaborativa para alcançar melhores resultados. O departamento implementou i) reuniões mensais com cada prestador, ii) reuniões internas trimestrais e iii) reuniões executivas trimestrais com grupos de prestadores que atendem ao mesmo público-alvo.

Com esses dados e uma estrutura ativa de reuniões de gerenciamento de contratos, o departamento poderá 1) comparar o desempenho de programas semelhantes, 2) identificar características ou estratégias de programas de alto desempenho e compartilhar as melhores práticas entre os fornecedores e 3) entender os sistemas amplos progressos na mudança de pessoas sem-abrigo para habitação permanente.

# MÓDULO 5: MANUAL

## 5.3 QUESTÕES DE DISCUSSÃO

Reúna sua equipe de redação da RFP e discuta as perguntas abaixo.

1. Seguindo as dicas descritas acima, comece pegando as metas que você desenhou anteriormente e converta cada meta em algo que possa ser medido (pela jurisdição ou pelo fornecedor).

Você pode achar útil colocar cada uma de suas metas de resultado no contexto de um modelo lógico, semelhante à estrutura abaixo:

| <b>Atividades planejadas</b> (para fazer parte do seu escopo de trabalho)  |  | <b>Efeitos das atividades planejadas</b> (suas metas de resultados e métricas de desempenho)                        |  |
|--|--|---|--|
| <b>Entradas</b>  | <b>Atividades</b>  | <b>Saídas</b>   | <b>Metas de resultado</b><br>(Curto ou longo prazo)  |
| <i>Recursos governamentais e de fornecedores que participarão do programa (por exemplo, pessoal e financiamento)</i> | <i>Atividades organizadas realizadas como parte do programa (por exemplo, serviços oferecidos, divulgação realizada)</i> | <i>Produtos diretos das atividades do programa (por exemplo, o número de participantes que recebem os serviços)</i> | <i>Mudanças nos participantes do programa como resultado da participação no programa (por exemplo, um aumento no desempenho acadêmico dos participantes ou se eles iniciaram um pequeno negócio)</i> |
|  |  |   |  |
|  |  |   |  |
|  |  |   |  |

2. Quais aspectos do desempenho do contrato você prevê discutir com seu fornecedor em uma reunião nos seguintes períodos: mensal, trimestral, anualmente ou conforme necessário? Quais dados você revisará com seu fornecedor em cada um dos períodos a seguir? Quem será responsável por liderar, planejar e trazer informações para cada reunião? Que outras pessoas farão parte da reunião?

| <b><i>Frequência</i></b>       | <b>Tópicos e dados</b> | <b>Funções do participante</b> |
|--------------------------------|------------------------|--------------------------------|
| <b>Mensalmente:</b>            |                        |                                |
| <b>Trimestralmente:</b>        |                        |                                |
| <b>Anualmente:</b>             |                        |                                |
| <b>Conforme a necessidade:</b> |                        |                                |

3. Quais sistemas de informação ou ferramentas você pode usar para gerar, coletar, rastrear e analisar os dados? (Por exemplo, planilhas do Excel ou Formulários Google para capturar dados de inspeções)

## 5.4 PROPOSTAS DE ELABORAÇÃO

1. Com base nas questões de discussão acima, esboce um conjunto de métricas de desempenho a serem incluídas em sua RFP. Deve haver pelo menos duas métricas de desempenho de rascunho para cada meta que você delineou na última planilha e pelo menos seis métricas de desempenho no total. Para cada métrica, indique quem é responsável por coletar os dados, como eles os coletarão e com que frequência serão coletados. (Observação: Uma tabela, como a abaixo, pode ser uma maneira útil de apresentar essas informações na RFP.)

| Métrica   | Fonte de dados  | Frequência de dados   | Responsabilidade   |
|---|---|---|--|
| <i>Exemplo:</i><br>Número de reclamações de cidadãos validadas recebidas relacionadas a serviços paisagísticos. | <i>Exemplo:</i><br>Registro de chamadas 311 da cidade e envios de e-mail. | <i>Exemplo:</i><br>A Prefeitura revisará os dados com o fornecedor em reuniões mensais. | <i>Exemplo:</i><br>A equipe do Departamento de Parques tabulará esses dados mensalmente. |
|   |   |   |  |
|   |   |   |  |
|   |   |   |  |
|   |   |   |  |
|   |   |   |  |
|   |   |   |  |

2. Com base em suas respostas do conjunto de perguntas acima, esboce alguns parágrafos a serem incluídos em sua RFP que descrevam como você se reunirá regularmente com fornecedores para revisar as métricas de desempenho (ou seja, sua estratégia de gerenciamento de contrato ativo).



# Redação da RFP: Critérios de avaliação e seleção

# Módulo 6: Redação da RFP - Critérios de Avaliação e Seleção

## Neste módulo, você:

- Entenda como adicionar transparência aos seus critérios de avaliação pode ajudar os proponentes a obter mais clareza sobre como a equipe de avaliação avaliará suas propostas.
- Saiba como os requisitos de envio de propostas personalizados e bem organizados podem facilitar um processo de avaliação mais fácil.
- Elaborar um conjunto de critérios de avaliação e requisitos de submissão de propostas.

## 6.1 Melhores práticas

### Critérios de avaliação e seleção

Neste ponto da elaboração de sua RFP, você provavelmente tem uma boa noção do trabalho que deseja que um fornecedor faça! No entanto, você precisará selecionar o fornecedor mais capaz de fornecer os serviços necessários para atingir seus objetivos. Este módulo ajudará você a aprender mais sobre como elaborar um conjunto de critérios de avaliação para avaliar as propostas recebidas. Você também desenvolverá uma ideia clara dos diferentes componentes que gostaria que um fornecedor em potencial incluísse em sua proposta.

### Requisitos de envio de propostas

A proposta de um fornecedor em potencial é a principal oportunidade para o fornecedor mostrar como pode atingir suas metas, resolver os problemas que você enfrenta e cumprir o escopo do trabalho. Geralmente, a proposta será uma oportunidade para o proponente falar sobre como eles atendem aos seus requisitos de serviço, qual orçamento eles podem oferecer, se eles têm as habilidades e qualificações que você procura e se eles têm um forte desempenho passado em trabalhos semelhantes. As informações que você solicita ao proponente devem ser as informações que você realmente precisa para tomar uma decisão!

Dependendo do conteúdo da RFP, os requisitos de envio da proposta podem variar. Independentemente dos requisitos de envio de propostas incluídos, é importante se colocar no lugar do proponente e verificar se os requisitos de envio são claros e diretamente vinculados a critérios de avaliação ou requisitos legais e de políticas governamentais.

Às vezes, pode fazer sentido minimizar a necessidade de respostas narrativas longas e, em vez disso, solicitar várias respostas curtas em um formato de questionário. Ao fazer perguntas mais curtas e personalizadas, muitas vezes você pode solicitar informações específicas necessárias sobre a experiência de um proponente ou entender a maneira única como eles podem abordar um problema que você tem. Isso também permite que você concentre os fornecedores nas prioridades do seu departamento para entrega de serviços e vincule respostas bem-sucedidas ao atendimento dessas prioridades.

Muitas vezes, também é benéfico fornecer um modelo de envio e um modelo de orçamento separados, incorporando todas as informações e perguntas necessárias que você precisa que um fornecedor responda (em vez de incorporar essas informações no texto da RFP), o que pode facilitar especialmente para um fornecedor para entender o que eles precisarão enviar em sua proposta. Tanto minimizar o fardo das narrativas de várias páginas quanto usar modelos de envio também podem tornar as respostas mais consistentes e fáceis de avaliar.

## **Desenvolvimento de Critérios de Avaliação**

Em uma RFP, você tem a oportunidade de considerar outros fatores além do lance mais baixo ao selecionar seus fornecedores. O conjunto cumulativo de fatores de avaliação deve permitir que você identifique a melhor solução ou fornecedor que atenda ao seu conjunto completo de necessidades. Desenvolver critérios de avaliação que avaliem de forma justa e precisa o que um proponente pode trazer à tona e quão bem sua proposta atende às suas metas, orçamento e requisitos de serviço é uma etapa fundamental para garantir que sua aquisição seja focada em resultados. Você certamente não conseguirá atingir os resultados pretendidos se não tiver contratado o fornecedor certo para o trabalho!

Além disso, ao explicar claramente “como você escolherá” nas propostas recebidas, você ajuda o proponente a entender melhor sua visão de sucesso, articulando todos os fatores que você prevê que permitiriam que um fornecedor seja um parceiro de sucesso em sua jurisdição. Como exemplo, considere uma RFP que seleciona um fornecedor com base em 70% no preço e 30% na experiência anterior da equipe. Ao omitir uma categoria em torno de “plano de projeto” ou “abordagem”, você não saberá sobre o plano do fornecedor de como atingir seus objetivos.

## CONCEITO PRINCIPAL: CARACTERÍSTICAS DE BOM CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO

|          |   |
|----------|---|
| <b>1</b> | <p><b>Conecte-se às suas metas de resultados, métricas e escopo de trabalho específicos.</b> Os critérios de avaliação devem fluir das seções anteriores de sua RFP, como uma continuação lógica de suas metas, métricas e escopo de trabalho.</p>  |
| <b>2</b> | <p><b>Dê o equilíbrio certo entre várias prioridades.</b> Os critérios de avaliação geralmente não devem pesar demais nenhum critério. Se um critério supera fortemente os outros, certifique-se de ter uma boa justificativa e entenda como a ponderação pode influenciar fortemente a seleção. Por exemplo, se concentrar demais no preço pode prejudicar outros critérios de avaliação igualmente importantes que podem ajudar você a avaliar a capacidade do fornecedor de fornecer resultados.</p>   |
| <b>3</b> | <p><b>Forneça informações suficientes para que os proponentes saibam como é uma resposta bem-sucedida.</b> Geralmente, você e seu comitê de avaliação devem ter uma ideia clara de como seria uma proposta de alta pontuação em cada critério antes do início das avaliações. Dependendo da RFP, pode ser útil compartilhar essas informações com os proponentes. Além disso, se um critério inclui vários subcomponentes diferentes, a designação de pontos para os subcomponentes pode ajudar os proponentes e revisores a prestar atenção suficiente a cada dimensão única de um critério. Por exemplo, você pode ter uma categoria chamada “experiência de trabalho”, mas dentro dessa categoria você pode designar pontos para cada aspecto diferente de “experiência de trabalho”, que pode incluir componentes como “experiência em gerenciamento de projetos” e “experiência em finanças municipais”.</p> |
| <b>4</b> | <p><b>Alinhe claramente com as respostas da proposta e os envios solicitados.</b> Cada critério de avaliação deve se conectar a uma ou mais informações que um proponente envia. Reserve um tempo para refletir sobre cada informação que você está pedindo a um proponente para enviar e considere se ela dirá o que você precisa saber para avaliar um proponente no critério de avaliação ao qual ela corresponde.</p>   |
| <b>5</b> | <p><b>São justos com todos os proponentes, isentos de preconceitos, consistentes e não excessivamente restritivos.</b> Você deve garantir que todos os critérios de avaliação sejam justos e não dê preferência a fornecedores estabelecidos. Se você estiver estabelecendo requisitos mínimos, eles não devem ser tão limitantes a ponto de eliminar fornecedores que poderiam realmente desempenhar bem o trabalho, especialmente empresas pequenas e minoritárias. Que vieses subjacentes podem estar presentes em seus critérios de avaliação, na composição de seu painel de avaliação ou no processo de avaliação que podem beneficiar ou prejudicar desnecessariamente certos tipos de proponentes?</p>  |

## 6.2 Exemplo

O exemplo abaixo mostra os critérios de avaliação de uma cidade que emitiu uma RFP para contratar uma organização sem fins lucrativos local para administrar e gerenciar um programa de mobilidade econômica que anteriormente era executado internamente. Nesta RFP, compartilhando a importância relativa dos critérios de avaliação e dividindo as áreas de qualificação específicas sobre as quais a cidade estava interessada em saber mais, a cidade pode ter uma melhor compreensão dos pontos fortes e qualificações específicos de um proponente. Na coluna da direita, compartilhamos o que a cidade pediu que os proponentes enviassem em cada área de qualificação.

| <b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO</b>   |   |
|---|---|
| <b>Área de qualificação</b>   | <b>Informações de envio de propostas</b>  |
| <p><b>CAPACIDADE E EXPERIÊNCIA ORGANIZACIONAL (XX%)</b><br/>Com base na capacidade e experiência geral do entrevistado que é relevante para o trabalho nesta RFP e capacidade demonstrada de fornecer gerenciamento de programa bem-sucedido, conhecimento técnico e de dados, gerenciamento de parceria e esforços de captação de recursos durante a vigência do contrato. A cidade entende que uma organização pode precisar contratar novas capacidades e pode dar crédito total a respostas que apresentem um plano cuidadoso e realista sobre como novas capacidades e conhecimentos serão contratados ou desenvolvidos.</p> | <p>Cinco perguntas de resposta curta sobre a capacidade e experiência do proponente em áreas temáticas relevantes.</p>  |
| <p><b>MÉTODO DE ABORDAGEM (XX%)</b><br/>Referindo-se à solidez da abordagem planejada do proponente para o projeto, incluindo a capacidade de enfrentar os desafios atuais e futuros, abordagem planejada para trabalhar em parceria com a cidade, evidência de adesão organizacional e abordagem de equipe proposta.</p>   | <p>Quatro perguntas de resposta curta sobre a abordagem do proponente, a capacidade de enfrentar os desafios descritos na RFP e o plano de trabalhar em colaboração com a cidade.</p> |
| <p><b>ABORDAGEM DE EQUIDADE E MOBILIDADE ECONÔMICA (XX%)</b><br/>Com base na compreensão do entrevistado e na abordagem planejada para abordar a equidade e a mobilidade econômica na concepção, execução e administração do programa.</p>  | <p>Três perguntas de resposta curta avaliando a capacidade do proponente de considerar a equidade em seus esforços e entender as necessidades da população-alvo.</p>                  |
| <p><b>ORÇAMENTO E ALOCAÇÃO DE RECURSOS (XX%)</b><br/>Referindo-se à abordagem planejada do entrevistado para alocar recursos financeiros da cidade e capacidade de complementar esses recursos com apoio em espécie ou externo. A Emissora se reserva o direito de negociar o preço final e o escopo do projeto de acordo com o Código de Ordenações da Cidade.</p>   | <p>Os proponentes preencheram uma proposta de custo descrevendo seu plano para alocar recursos financeiros e complementar com apoio externo ou em espécie.</p>                        |

# MÓDULO 6: MANUAL

## 6.3 QUESTÕES DE DISCUSSÃO

Reúna sua equipe de redação da RFP e discuta as perguntas abaixo.

1. Pense nos objetivos e no escopo do trabalho que você elaborou. Para cada uma dessas metas, o que você precisa saber sobre uma empresa para saber se ela pode atingir essas metas e cumprir seu escopo de trabalho?

2. Imagine o fornecedor perfeito -- aquele que levaria a 100% de satisfação no final do contrato. Escreva algumas palavras sobre o seu fornecedor dos "sonhos". Que experiência e qualificações eles teriam? Como você trabalharia com eles? Que equipe estaria no projeto? Que preço eles ofereceriam?

3. Você tem algum requisito absoluto que um fornecedor em potencial precisaria atender para que você os considerasse para este projeto/serviço?

*Observação: Considere a quantidade mínima de experiência, qualificações, licenças ou autorizações necessárias. No entanto, lembre-se de que você não quer ser muito restritivo ou pode desqualificar um fornecedor perfeitamente capaz, ou uma pequena ou minoritária empresa muito capaz de fazer o trabalho! Se algo não for um fator decisivo, mas sim uma preferência, considere se você pode incorporá-lo nos critérios de avaliação e não como um requisito mínimo.*

4. (Opcional) Se você prevê a concessão de vários contratos a partir desta RFP, quais informações você coletará dos proponentes que ajudarão você a distribuir o trabalho entre os fornecedores selecionados?

*Observação: Considere se você precisa de critérios de avaliação exclusivos para diferentes tipos de serviço, ou se você precisa que os proponentes digam quais áreas da cidade/ou tipos de trabalho eles estão interessados em serem considerados.*

## 6.4 PROPOSTAS DE ELABORAÇÃO

1. Com base em suas respostas do conjunto de perguntas acima, escreva um conjunto de critérios de avaliação que reflitam as características de bons critérios de avaliação, que você incluirá em sua RFP. Ao escrevê-los, lembre-se de que critérios claros e razoáveis também facilitarão o processo para sua equipe de avaliação. Inclua o peso percentual do total que cada critério de avaliação valerá (ou número de pontos) e algumas frases descrevendo como seria uma pontuação máxima para cada critério. A primeira linha fornece uma resposta de exemplo.

| Critérios de avaliação                  | % de pontos totais (ou número de pontos) | Como seria uma pontuação máxima?  |
|---|--|---|
| <i>Exemplo: Histórico de desempenho</i> | <i>Exemplo: 20% do total</i>             | <i>Exemplo: O proponente não tem histórico de grandes problemas de desempenho conforme relatado em sua proposta, e todas as referências relatam um trabalho de excelente qualidade.</i> |
|   |  |   |
|   |  |   |
|   |  |   |
|   |  |   |
|   |  |   |

2. Depois de redigir seus critérios de avaliação, considere quais informações um proponente enviará para permitir que você avalie até que ponto eles atendem aos critérios. Utilizando a tabela abaixo, indique na primeira coluna: o critério de avaliação, e na segunda coluna: o que um proponente apresentará que se relaciona a esse critério de avaliação.

*Observação: Se for preço, seja claro sobre como as informações de preço serão coletadas – custo fixo fixo? Custo mensal? Além disso, muitas vezes pode ser útil realizar entrevistas ou demonstrações de produtos para ajudar você a ir além de apenas respostas escritas para saber se uma empresa está qualificada para alcançar seus objetivos (especialmente como parte de uma segunda rodada de avaliação). Por fim, para requisitos de envio que não se alinham com os critérios de avaliação, mas existem por motivos legais ou de política, coloque N/D no critério de avaliação com o qual se conecta.*

| Critérios de avaliação              | Componente de envio de proposta  | Observações  |
|-------------------------------------|--|--|
| <i>Exemplo: Experiência passada</i> | <i>Exemplo: Pergunta de resposta curta - "Conte sobre sua experiência em fornecer serviços semelhantes aos governos municipais".</i> | <i>Exemplo: O Proponente apresentará uma visão geral de 400 palavras de sua experiência no fornecimento de serviços semelhantes aos governos municipais.</i> |
|                                     |  |  |
|                                     |  |  |
|                                     |  |  |
|                                     |  |  |
|                                     |  |  |



# Finalizar sua RFP

# Módulo 7: Finalizar sua RFP

## Neste módulo, você:

- Entenda as práticas recomendadas para organizar e estruturar seu rascunho da RFP e identificar a melhor forma de solicitar feedback sobre seu rascunho da RFP.

## 7.1 Melhores práticas

Agora você tem a maioria dos principais componentes substantivos de sua RFP, incluindo uma declaração de problema, metas e objetivos, métricas e um plano de gerenciamento de contrato, um escopo de trabalho, estrutura de pagamento, critérios de avaliação e seleção e especificidades de resposta do proponente. É hora de começar a juntar as peças para formar um rascunho completo da RFP!

## Como estruturar sua RFP

Sua jurisdição pode ter um modelo ou estrutura de RFP definida que você deve seguir. Se você tiver flexibilidade com a estrutura, considere organizar sua RFP na seguinte ordem. As áreas em negrito se referem aos componentes específicos da RFP que você desenvolveu nos módulos anteriores.

### Exemplo de esboço da RFP:

1. Página de título e/ou página de resumo com as principais datas do projeto, fatos e informações de contato
2. Índice
3. A oportunidade
  - **Resumo do projeto e metas de resultado**
  - **Declarações do problema**
  - Outras informações relevantes
4. Escopo do Trabalho
  - **Descrição dos serviços que serão prestados**
  - **Métricas de desempenho e plano de gerenciamento de contrato ativo**
5. Conteúdo da proposta e processo de envio
  - **Requisitos de envio e lista de verificação**
  - Informações sobre programação, conferência pré-proposta, como enviar perguntas, prazo e processo de envio
6. Como escolhemos
  - **Critérios de avaliação**
  - Processo de seleção e informações de protesto
7. Termos e condições
8. Anexos, evidências e formulários necessários (por exemplo, modelo de contrato, planilha de preços ou diagramas)

Você notará que não discutimos algumas dessas seções neste guia, como “Termos e Condições”. Alguns componentes de RFPs são muito específicos para cada jurisdição, e você provavelmente já exigiu uma linguagem jurídica e de políticas já desenvolvida que se tornará parte de sua RFP.

Se sua jurisdição ou departamento ainda não tiver um modelo de RFP, uma vez que você tenha uma organização e estrutura que funcione bem em algumas RFPs, considere criar um. Um modelo pode reduzir o tempo interno de redação e revisão e permitir que você se concentre mais na atualização das seções específicas que precisam ser alteradas de uma RFP para outra. Uma apresentação consistente de RFP também pode tornar a experiência de responder a uma RFP mais familiar para os proponentes! Recomendamos que as jurisdições revisem e considerem atualizar seu modelo a cada poucos anos.

Independentemente de como você escolhe organizar sua RFP, é importante ter em mente que sua RFP deve ser um documento amigável e acolhedor. Imagine uma pessoa ou equipe tentando o seu melhor para oferecer a você uma boa proposta – sua RFP facilita isso? Facilite para o proponente entender exatamente o que você deseja que ele envie, exatamente como ele será avaliado e exatamente que trabalho ele deverá fazer se for selecionado como fornecedor. Também compartilhe de forma clara e honesta o que você não sabe e onde deseja que os fornecedores ofereçam suas abordagens criativas ou conhecimentos para resolver seu problema! Tenha em mente que sua RFP é o primeiro sinal de como será trabalhar com sua equipe e seu departamento, então ajude o fornecedor a ver que seu governo será um grande cliente. Veja algumas dicas:

- Faça com que o documento seja facilmente navegável incluindo números de página, cabeçalhos de seção descritivos e um índice.
- Coloque informações importantes específicas do projeto na frente do documento e os termos e condições no final.
- Escreva para humanos! Não use termos específicos de agências ou jargões complexos que possam ser difíceis de entender para uma pessoa de fora.
- Mantenha sua RFP em um tamanho razoável! Pense criticamente se os componentes de sua RFP agregam valor ao entendimento do proponente sobre o trabalho ou aos requisitos legais ou de política que regem o processo.

## O que procurar ao revisar sua RFP

Depois de ter um rascunho sólido de sua RFP, você deve reunir membros de sua equipe e outros especialistas internos para uma apresentação interna da RFP. Durante esta reunião, apresente o rascunho da RFP, identifique suposições e faça furos no pensamento e na estrutura de sua equipe. Esta reunião também é um ótimo momento para fazer perguntas críticas e visitar as descobertas de sua pesquisa com as partes interessadas para ter certeza de que você abordou as principais preocupações na RFP. Lembre-se de que, ao incluir membros da equipe que não estiveram tão “nas ervas daninhas” na elaboração da RFP, muitas vezes você pode apresentar ótimas ideias.

Usar uma lista de verificação para executar sua RFP pode ser útil para garantir que não haja preocupações antes da publicação. Aqui estão alguns exemplos de itens para os quais você pode verificar:

- A RFP flui de maneira lógica? Parece que cada seção se baseia na anterior?
- Você indica claramente por que a RFP está sendo emitida e qual é o resultado desejado da aquisição?
- Para cada requisito de envio, está claro o que o proponente precisa fazer ou enviar para responder a esse requisito? Está claro como os requisitos de submissão se conectam aos critérios de avaliação?
- A RFP é justa? Existe algum idioma que dê vantagem a fornecedores específicos ou que prefira o fornecedor estabelecido? Seus critérios de avaliação recompensam determinadas características do fornecedor que, na verdade, não correspondem ao que é necessário para fazer o trabalho? O cronograma para as respostas pode dificultar a resposta de certas empresas?
- Você fornece ao proponente as datas-chave e um cronograma estimado?
- Você indica como sua equipe responderá às perguntas que os proponentes possam ter enquanto a RFP estiver aberta?

## 7.2 Exemplos

O GPL tem muitos exemplos de RFPs que incorporam essas técnicas de contratação orientadas a resultados em nosso site: <https://govlab.hks.harvard.edu/government-documents>. Também encorajamos você a dar uma olhada em nosso Livro de Soluções de Contratação Orientadas a Resultados: [https://govlab.hks.harvard.edu/files/results\\_driven\\_contracting\\_brief.pdf](https://govlab.hks.harvard.edu/files/results_driven_contracting_brief.pdf).

Tornar sua RFP sucinta e direta pode fazer maravilhas para tornar a RFP e o processo associado convidativos para os proponentes. A cidade de Boston demonstrou isso em 2015 com sua RFP para solicitar uma reformulação do site principal do governo – boston.gov. A cidade estruturou esta RFP como uma apresentação de slides:

[https://www.cityofboston.gov/Images/Documents/COB\\_Web\\_DesignRFP2.pdf](https://www.cityofboston.gov/Images/Documents/COB_Web_DesignRFP2.pdf)

# MÓDULO 7: MANUAL

## 7.3 QUESTÕES DE DISCUSSÃO

Reúna sua equipe de redação da RFP e discuta as perguntas abaixo.

1. Retorne aos componentes da RFP que você concluiu nos módulos anteriores. Se já passou algum tempo desde que sua equipe redigiu alguns desses componentes, considere o seguinte: alguma coisa mudou em sua compreensão do problema ou das metas à medida que você redigiu outras seções da RFP? Existe alguma pesquisa adicional que você precisa realizar para garantir que o que você está pedindo aos proponentes e fornecedores seja razoável?

2. Se surgirem perguntas adicionais durante a elaboração da RFP, faça uma lista das perguntas restantes que você precisará responder com sua equipe de RFP. Além disso, pense em qual pode ser seu plano de ação para resolver essas últimas questões restantes.

3. Qual será seu plano para garantir que todas as partes interessadas saibam sobre sua RFP? Com sua equipe, monte uma estratégia de divulgação focada em obter diversidade de fornecedores. Você pode incluir:

- Sites em que a RFP ou um link para a oportunidade podem ser publicados publicamente. Se você trabalha para uma cidade ou município, explore se algum portal de fornecedor estadual ou plataforma de publicidade pode hospedar um aviso de sua RFP.
- Faça uma lista de fornecedores que podem receber a notificação da oportunidade. Considere especialmente como você pode anunciar e procurar empresas minoritárias, pequenas e pertencentes a mulheres. Quais empresas estão qualificadas para fazer o trabalho, mas historicamente podem não ter obtido sua parcela proporcional de oportunidades de contratação de sua jurisdição?
- Envie para grupos industriais e comerciais ou outras associações.
- *Emita um comunicado à imprensa se esta for uma RFP de alta prioridade para a qual seu governo deseja chamar a atenção.*

## 7.4 PROPOSTA DE ELABORAÇÃO

1. Sua tarefa neste módulo é combinar as seções previamente redigidas de sua RFP com qualquer informação adicional necessária para criar seu rascunho de RFP e realizar as etapas de revisão e aprovação adequadas para finalizar sua RFP para liberação.



# Atividades Após o lançamento da RFP

# Módulo 8: Atividades após o lançamento da RFP

## Neste módulo, você:

- Entenda as práticas recomendadas para as principais etapas após o lançamento da RFP, incluindo organizar uma conferência pré-proposta, avaliar as propostas recebidas e redigir e negociar seu contrato.

## 8.1 Melhores práticas

Abaixo, compartilhamos as práticas recomendadas relacionadas às principais etapas após o lançamento de sua RFP:

### Hospedar uma conferência de pré-proposta

A conferência de pré-proposta é uma excelente oportunidade para potenciais fornecedores fazerem perguntas e ouvirem sobre seus objetivos. Tome cuidado extra para estar bem preparado e identifique as funções e responsabilidades para a conferência de pré-proposta – este evento geralmente é como os fornecedores obtêm sua primeira impressão de como seu governo será trabalhar como cliente!

Ao planejar sua conferência pré-proposta, observe que os proponentes têm diferentes níveis de familiaridade com as regras de contratação do seu governo. Quase sempre, os proponentes farão perguntas sobre seu escopo de trabalho ou requisitos durante a conferência de pré-proposta. Certifique-se de identificar quem é legalmente capaz de fornecer respostas aos proponentes - em muitas jurisdições, deve ser o oficial de contratação ou a unidade de aquisição. Pode ser útil desenvolver um documento de preparação com antecedência que inclua rascunhos de respostas às perguntas que você antecipa. Se uma pergunta exige pesquisa, você não deve se sentir obrigado a respondê-la na hora. Compartilhe todas as perguntas respondidas durante a conferência de pré-proposta e recebidas por e-mail ou telefone em um documento público ou adendo de RFP que todos os fornecedores em potencial podem acessar.

### Receber e Avaliar Propostas

Geralmente, uma vez que você receba as propostas, seu governo realizará uma “pré-triagem” ou “revisão de limiar” para garantir que as propostas recebidas sejam responsivas e compatíveis antes que o comitê de avaliação conduza sua avaliação formal. O comitê de avaliação avaliará apenas as propostas que passaram por essa revisão de limite (geralmente chamadas de propostas “responsivas”). Às vezes, pode ser difícil determinar se a falha de um proponente em preencher uma página de um formulário deve fazer com que ele não responda ou se deve ser dispensado como um pequeno erro administrativo. Consulte sua equipe jurídica ou de compras para obter orientação.

Construir sua equipe de avaliação é uma parte importante para garantir que você selecione o proponente mais qualificado. Ao construir sua equipe de avaliação, certifique-se de:

- **Incluir diversas perspectivas e conhecimentos técnicos apropriados.** Considerar incluir indivíduos de fora do seu departamento ou agência, incluindo representantes de organizações comunitárias ou destinatários de serviços. Você também pode achar útil trazer membros consultivos que possam oferecer conhecimentos técnicos adicionais.

- **Sua equipe de avaliação entende sua visão de como é um fornecedor ideal.** Para garantir que todos os avaliadores estejam na mesma página, agende uma reunião inicial ou treinamento de avaliadores para discutir seu plano de avaliação, revisar seus objetivos e chegar a um entendimento compartilhado do que você procura. Ferramentas úteis para avaliadores de treinamento podem incluir: 1) desenvolver um guia de pontuação que defina respostas fortes e fracas; 2) usar um exemplo de resposta de uma RFP anterior que todos pontuam e revisam juntos como uma prática; e 3) ajudar os avaliadores a procurar a qualidade da resposta, não apenas se a pergunta foi respondida (por exemplo, não atribua pontos simplesmente se o treinamento foi incluído em uma resposta, mas sim avalie a qualidade de um plano de treinamento).
- **Sua equipe não tem nenhum conflito de interesse aparente, é capaz de fornecer uma avaliação objetiva e imparcial e pode manter a confidencialidade.** No caso de avaliadores, um conflito de interesse pode vir de um avaliador que tenha um relacionamento ou afiliação existente com um dos proponentes ou uma participação em que uma entidade ganhe o contrato. Outro conflito importante a evitar é ter dois indivíduos no comitê de avaliação onde um indivíduo supervisiona outro indivíduo. Isso pode dar a impressão de que nem todos os membros do comitê de avaliação têm a mesma opinião.

Embora seja feito raramente, realizar uma revisão cega de propostas pode ser uma ferramenta para permitir um processo de revisão completamente imparcial na contratação de alguns tipos de serviços. Se este for o caso, os documentos da proposta avaliada não devem conter nomes que possam identificar quem é o proponente e as instruções adequadas para garantir que isso deve ser incluído na RFP. Além disso, pode ser necessário eliminar qualquer informação de identificação adicional das propostas antes da revisão do comitê de avaliação.

## Realização de entrevistas, demonstrações ou visitas ao local

Em sua RFP, você pode ter especificado uma avaliação de segunda rodada de entrevistas, visitas ao local ou demonstrações com proponentes pré-selecionados antes de fazer uma seleção final. Entrevistas e demonstrações são a principal oportunidade de conhecer e avaliar os principais membros da equipe designados para o projeto pelo proponente e aprofundar o conteúdo da proposta. Se você realizar entrevistas, a melhor prática é mantê-las curtas e exigir que os entrevistados sejam funcionários que trabalharão diretamente no projeto (em vez de funcionários de marketing ou vendas).

Você pode considerar a integração de informações de entrevistas, demonstrações ou visitas ao local em seu protocolo de pontuação de uma das seguintes maneiras, dependendo das regras de aquisição de sua jurisdição: a) conduzir entrevistas/demonstrações/visitas ao local antes que as pontuações sejam finalizadas e permitir que os revisores ajustem as pontuações com base em informações adicionais coletadas; ou b) atribuir às entrevistas um conjunto separado de pontos que os revisores atribuem além dos pontos das propostas escritas.

## Seleção de fornecedores para adjudicação e negociação do contrato

As etapas envolvidas na seleção final do fornecedor variam de uma jurisdição para outra. Independentemente de quaisquer restrições que você enfrente, considere este momento uma oportunidade para realizar verificações de due diligence, identificar qual flexibilidade você tem para ajustar o escopo do trabalho antes de ser incorporado ao contrato final e esclarecer a abordagem planejada do proponente.

A fase de negociação do contrato oferece à sua equipe a oportunidade de definir expectativas para os fornecedores sobre como você medirá o

desempenho ao longo do contrato, bem como a chance de negociar preços e outros termos do contrato. Facilitar as discussões internas antes das negociações do contrato pode ser útil para que sua equipe se alinhe nos pontos que deseja negociar. O objetivo da negociação é chegar a um acordo que capture todos os serviços exigidos pelo seu governo, com nível de qualidade, cronograma e preço que sejam aceitáveis para ambas as partes.

O processo de negociação é o início de uma boa relação de trabalho com o fornecedor. Estabelecer metas mútuas para uma situação “vantajosa” ajudará a desenvolver um contrato abrangente e bem escrito que promoverá esse relacionamento. Os principais benefícios de uma negociação bem-sucedida duram toda a duração do contrato – conclusão de um projeto ou serviço bem-sucedido e um fornecedor motivado a concorrer a outros projetos com seu governo.

## Debriefing de proponentes malsucedidos

Oferecer um debrief aos proponentes malsucedidos é uma oportunidade de trocar feedback construtivo nos dois sentidos, permitindo que você desenvolva melhores relacionamentos com fornecedores em potencial e aumentando a capacidade de proponentes pequenos e minoritários de responder a futuras RFPs. Esse debrief também pode fornecer feedback valioso sobre seu processo de RFP.

As informações de debriefing fornecidas aos proponentes devem ser factuais e consistentes com a pontuação. De maneira profissional, discuta os pontos fortes e fracos de sua proposta, incluindo compartilhar em quais áreas eles não obtiveram uma pontuação tão alta quanto o proponente bem-sucedido. No entanto, você não deve se sentir obrigado a fornecer uma comparação ponto a ponto ou referência direta a outros proponentes.

## Hospedar uma revisão pós-ação

Após a conclusão da avaliação das propostas, pode ser útil realizar uma reunião com toda a equipe envolvida na aquisição para discutir quais aspectos do processo de aquisição foram bem-sucedidos ou não. Às vezes, esse tipo de reunião é chamado de “revisão pós-ação”.

Ao tirar conclusões sobre o que correu bem no processo de aquisição e o que poderia ser feito de forma diferente da próxima vez (enquanto as informações e ideias ainda são recentes!), você pode preservar o conhecimento institucional e identificar oportunidades para melhorar na próxima vez que um processo de RFP semelhante for realizado.

Algumas perguntas a serem feitas nesta reunião podem incluir:

- Quantos proponentes esperávamos e quantas propostas recebemos?
- Que outras ações poderíamos ter tomado para ajudar um grupo mais diversificado de empresas/organizações a participar do processo de RFP?
- Quanto tempo esperávamos que o processo de aquisição levasse? Quanto tempo realmente levou?
- Algum proponente não respondeu? Por que os achamos não responsivos? Existem medidas que podemos tomar para esclarecer melhor os requisitos no futuro?
- O que funcionou bem e por quê?
- O que pode ser melhorado e como?

## Gerenciar e Monitorar o Contrato

Depois de passar para a fase de gerenciamento de contratos, uma de suas principais áreas de foco é desenvolver e manter um ambiente no qual o fornecedor possa ter sucesso. Seu fornecedor é, acima de tudo, um parceiro para ajudá-lo a atingir as metas de seu governo e alcançar os resultados que deseja ver! Para ter sucesso, você precisará coordenar e apontar para objetivos comuns,

motivar seu fornecedor e estabelecer um ambiente de confiança em que os fornecedores possam ser francos sobre os problemas que estão enfrentando.

Conforme discutido anteriormente neste guia, na maioria dos contratos de serviço, pode ser muito benéfico se reunir com o fornecedor regularmente para discutir seu desempenho e verificar como ele está atendendo às métricas de desempenho específicas que você estabeleceu na RFP e no contrato.

A motivação para gerenciar ativamente seu fornecedor é que você:

- Saiba se seu fornecedor está prestando serviços em um nível padrão de qualidade
- Ajude seu fornecedor a melhorar continuamente.
- Tome conhecimento imediato de defeitos na prestação do serviço e forneça uma resposta.

Você pode alcançar seus objetivos através das seguintes técnicas:

- **Revisões regulares de dados de desempenho em tempo real.** A revisão frequente das métricas de desempenho associadas aos seus contratos permite identificar rapidamente os principais problemas antes que eles se tornem arraigados ou insolúveis.
- **Reuniões regulares e colaborativas entre fornecedores e departamentos.** Nessas reuniões, você pode ter conversas orientadas a soluções que conectam o desempenho atual ao design e suporte de um projeto ou programa específico. Essas reuniões também facilitam a transparência na tomada de decisões do departamento e nos esforços de melhoria do fornecedor, resultando em maior confiança. Estabeleça a cadência apropriada para essas reuniões desde o início. A partir dessas reuniões, você identificará conjuntamente as mudanças operacionais e outros métodos para melhorar o desempenho do fornecedor.
- **Relatórios do fornecedor e revisões periódicas de desempenho.** Estabelecer procedimentos para o recebimento de relatórios do fornecedor e para a elaboração de avaliações. Você também pode achar necessário avaliar o desempenho por meio de verificações pontuais periódicas e aleatórias. Uma avaliação formal por escrito do desempenho no final do contrato pode fornecer um registro útil do desempenho quando você considera se renovará o contrato ou se o fornecedor fará lances em futuras oportunidades de contratação em sua jurisdição.

## 8.2 Exemplo

Para tornar a melhoria do desempenho um foco principal durante a vigência de um contrato, um governo estadual incentiva as agências estaduais a incorporar a linguagem abaixo (ou uma versão adaptada dela) em seus contratos. Essa linguagem ajuda a estabelecer uma colaboração contínua com fornecedores para melhorar o desempenho.

O State of X procura colaborar ativa e regularmente com o fornecedor e outras partes interessadas para aprimorar a responsabilidade e o gerenciamento de contratos, melhorar os resultados e ajustar a entrega de produtos ou serviços com base no aprendizado do que funciona.

Como parte desse esforço, o Estado espera que todos os fornecedores premiados cumpram os seguintes princípios de gestão ativa de contratos para melhorar o desempenho dos produtos e serviços contratados ao longo do tempo.

**1. Objetivos de Desempenho Definidos.** O fornecedor e o Estado reconhecem a importância de definir os principais objetivos de desempenho que os produtos ou serviços contratados devem cumprir. Os objetivos de desempenho informam os campos de dados a serem coletados, as métricas de resultados e indicadores a serem relatadas e as tendências a serem monitoradas.

**2. Coleta de dados e relatórios confiáveis.** O fornecedor e o Estado reconhecem que dados confiáveis e relevantes são necessários para garantir a conformidade do contrato, avaliar os resultados do contrato e conduzir melhorias e decisões políticas. O compartilhamento regular de dados entre o fornecedor e o Estado pode garantir que as principais partes interessadas operem com um entendimento comum do desempenho e das tendências.

**3. Reuniões consistentes e colaborativas para revisar e melhorar o desempenho.** O fornecedor e o Estado reconhecem que as revisões regulares e as conversas sobre desempenho, resultados e dados, particularmente relacionados aos objetivos de desempenho definidos, permitirão que o Estado e os fornecedores empreguem informações em tempo real para acompanhar o desempenho, identificar boas práticas e resolver quaisquer desafios de forma rápida, colaborativa e eficaz.

# MÓDULO 8: MANUAL

## 8.3 QUESTÕES DE DISCUSSÃO

Reúna sua equipe de redação da RFP e discuta as perguntas abaixo.

1. Quem seria mais apropriado incluir em sua equipe de avaliação? Como você pode representar uma diversidade de opiniões e perspectivas e incluir conhecimentos técnicos suficientes?

2. Como a realização de uma entrevista, demonstração ou visita ao local o ajudaria a avaliar melhor as qualificações, conhecimentos e ideias de seus proponentes? Que tipos de perguntas podem ser melhores para fazer nesse cenário?

3. O que você prevê que serão tópicos difíceis de negociação de contrato? Que pesquisa você pode fazer antecipadamente sobre o proponente selecionado a ser preparado? Quais pontos de negociação seu governo está disposto a comprometer com o proponente selecionado? O que você considera inegociável?

## 8.4 PROPOSTA DE ELABORAÇÃO

Linguagem de rascunho que você incorporará em seu contrato que sinaliza ao fornecedor: 1) como e quem acompanhará regularmente as principais métricas de desempenho durante o curso do contrato e 2) quais conversas e reuniões regulares serão realizadas durante a vigência do contrato para discutir o desempenho do contrato e o progresso do fornecedor em relação aos seus objetivos gerais.

# Encerramento

# Encerramento

Esperamos que você saia deste guia se sentindo equipado com uma caixa de ferramentas de estratégias para aplicar às RFPs nas quais trabalhará agora e no futuro. Como você sabe, o desenvolvimento de qualquer RFP é mais do que apenas colocar um escopo de trabalho em um modelo. Cada nova RFP é uma oportunidade estratégica para entender mais profundamente o problema que você enfrenta e obter clareza sobre os resultados que seu governo deseja alcançar, para que você e o fornecedor selecionado possam trabalhar em parceria na sua visão.

Agora que você aprendeu e praticou estratégias de contratação orientadas a resultados, incentivamos você a defender essas práticas em sua jurisdição. Desejamos muito sucesso em suas futuras RFPs!

*O Government Performance Lab agradece o apoio da Annie E. Casey Foundation, Bloomberg Philanthropies, California Endowment, Casey Family Programs, Corporation for National and Community Service Social Innovation Fund, Dunham Fund, Endowment for Health, Ford Foundation, a Laura and John Arnold Foundation, a New Hampshire Charitable Foundation, a Pritzker Children's Initiative, Results for America e a Rockefeller Foundation.*

© Copyright 2020 Harvard Kennedy School Government Performance Lab.