OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 277, art. 1 (14 maio 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

IDEIAS DE HARVARD

Edital orientado a resultados: como escrever problema e metas

Por Redação Observatório Evoluta · 14/05/2026 às 12h53



Imagem ilustrativa

EM RESUMO

O Government Performance Lab, da Harvard Kennedy School, publicou um guia em oito módulos para escrever editais que descrevem o problema e as metas, em vez de listar tarefas. A ideia ajuda prefeituras a atrair propostas melhores e a cobrar resultado depois da assinatura.

Quem já preparou um edital sabe a tentação: abrir o arquivo do ano passado, trocar as datas e seguir em frente. O guia do Government Performance Lab (GPL), centro da Harvard Kennedy School (HKS) dedicado a ajudar governos a contratar melhor, parte justamente desse hábito. Publicado em fevereiro de 2021, o material propõe um **edital orientado a resultados**: um documento que diz qual problema o órgão quer resolver e como saberá que resolveu, deixando espaço para o fornecedor propor o caminho.

A ideia em resumo

O guia trata a contratação como atividade estratégica, e não como tarefa de bastidor feita às pressas. Ele organiza o trabalho em oito módulos: planejamento, levantamento de informações, redação do problema e das metas, escopo e incentivos, métricas e gestão do contrato, critérios de avaliação, fechamento do edital e o que fazer depois da publicação. Segundo o GPL, a abordagem busca quatro coisas: um processo mais eficiente, convidativo e transparente; melhores resultados nos serviços contratados; investimento em equidade; e mais status e recursos para a área de compras.

O próprio guia diz que nem toda contratação merece esse esforço. O método é mais indicado para contratos de valor alto ou grande alcance, ligados a prioridades do governo, de risco elevado ou que não vinham entregando o esperado.

O que o guia mostra

Planejamento. Antes de escrever, monte a equipe com quem entende do assunto e de regras de compras, inclusive quem está na linha de frente, e defina um coordenador. O cronograma

deve partir da data em que o contrato precisa começar e voltar no tempo. O alerta: se for preciso encurtar prazos, nunca encurte o período de resposta das propostas.

Pesquisa prévia. O GPL recomenda ouvir usuários do serviço, equipes de linha de frente, outros departamentos que já avaliaram o fornecedor, empresas do mercado e especialistas. Essa fase pode durar de poucas semanas a seis meses, conforme a complexidade. Pedidos de informação ao mercado e conversas com várias empresas ajudam, desde que sejam transparentes e aconteçam antes da redação do edital.

Problema. O edital deve abrir com uma descrição do problema que ligue a prioridade do órgão a um resultado específico, mostre a distância entre a situação atual e a desejada, traga números, descreva o público e seja neutro quanto à solução. O exemplo do guia é útil: se o problema for definido como falta de vagas em abrigo, só quem oferece abrigo responde; se for definido como instabilidade de moradia, aparecem soluções mais variadas e possivelmente mais baratas.

Metas. Boas metas falam de resultados, não de insumos (dinheiro, equipe) nem de produtos (clientes atendidos, quilômetros asfaltados). Devem poder ser medidas e dizer o que se quer, não como fazer.

Escopo. O guia compara o escopo a uma descrição de cargo, não a uma lista de ordens. Detalhar demais empurra o fornecedor para a conformidade e encarece o serviço. Um exemplo citado é a exigência sobre a altura das letras no equipamento de jardinagem. O risco, diz o texto, deve ser tratado com métricas e gestão do contrato, não com especificações infinitas.

Pagamento. O guia lista formas de estruturar o pagamento: preço fixo, horas e materiais ou pagamento por desempenho. Quem optar pelo desempenho precisa checar se o fornecedor controla de fato o resultado medido.

Como aplicar no Brasil

A lógica conversa com a fase preparatória da Lei 14.133/2021. O art. 18 manda que o planejamento descreva a necessidade em estudo técnico preliminar e, no § 1º, que o estudo evidencie o problema a ser resolvido, faça o levantamento de mercado e demonstre os resultados pretendidos. Um roteiro prático para prefeituras e câmaras:

- **Escolha duas ou três contratações prioritárias** do próximo plano anual: de maior valor, mais sensíveis ou com histórico ruim.
- **Monte a equipe e o cronograma reverso**, com demandante, jurídico, finanças, quem vai fiscalizar o contrato e um coordenador. Preserve o prazo de propostas.
- **Use o estudo técnico preliminar para ouvir quem usa o serviço** e o mercado, e registre o problema em uma frase do tipo "de X para Y", com números.
- **Escreva metas de resultado** no termo de referência, com ao menos um indicador e uma fonte de dados para cada meta.
- **Descreva o objeto pela função**, deixando claro o que é obrigatório por lei ou política local e o que o fornecedor pode propor.
- **Abra o debate antes do edital.** O art. 21 permite audiência pública, com no mínimo oito dias úteis de antecedência e divulgação prévia do estudo técnico preliminar e de elementos do edital, e também consulta pública, com os elementos da licitação disponíveis a todos os interessados.
- **Avalie a remuneração variável.** O art. 144 admite pagamento ligado ao desempenho, com base em metas e padrões de qualidade previstos no edital, desde que motivado e dentro do limite orçamentário (§ 2º).

Cuidados e limites

O guia foi pensado para governos americanos e reconhece que cada jurisdição tem suas regras; ele se apresenta como complemento aos procedimentos locais, não como substituto. No Brasil, a definição do objeto precisa ser suficiente e justificada, e a procuradoria deve acompanhar a redação, sobretudo ao flexibilizar especificações ou criar pagamento por desempenho. Também vale lembrar que o material descreve boas práticas e exemplos; não apresenta avaliação de impacto que prove ganho em qualquer órgão. Este texto é uma leitura própria da Evoluta, feita por profissionais com formação pela Harvard Kennedy School, sem vínculo da empresa com a HKS.

Fontes:

Guidebook: Crafting a Results-Driven Request for Proposals (RFP) — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab
https://govlab.hks.harvard.edu/insight/guidebook-crafting-a-results-driven-request-for-proposals-rfp/

Guidebook for Crafting a Results-Driven RFP (PDF) — Harvard Kennedy School, Government Performance Lab
https://govlab.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2025/04/RFP-Guidebook_vF.pdf

Lei nº 14.133/2021 (arts. 18, 21 e 144) — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Edital orientado a resultados: como escrever problema e metas. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 277, art. 1, 14 maio 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/edital-orientado-a-resultados-problema-metas-escopo-guia-harvard-gpl/. Acesso em: 28 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 277, art. 1 (14 maio 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/edital-orientado-a-resultados-problema-metas-escopo-guia-harvard-gpl/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 277, art. 1
27701 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0
Registro 30869293 00 0277 0001