



GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE CONTRATAÇÕES *de Serviços para o Terceiro Setor*

plataforma
conjunta

FDC | Fundação
Dom
Cabral

GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE CONTRATAÇÕES

de Serviços para o Terceiro Setor

Autoras:

Daniela Balbina de Souza Crespo Marra
Ana Charnizon

Revisão:

Humberto Falcão Martins

Organizadores:

Uyara de Salles Gomide
Luiza Ribeiro Fagundes.

Ficha Catalográfica:

Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

Marra, Daniela Balbina de Souza Crespo
Guia de boas práticas de contratações de serviços para o terceiro setor [livro eletrônico]
/Daniela Balbina de Souza Crespo Marra, Ana Charnizon. – Nova Lima, MG: Fundação
Dom Cabral, 2026.
28 p.: il. color.
[Documento Eletrônico]

ISBN 978-85-68143-42-1

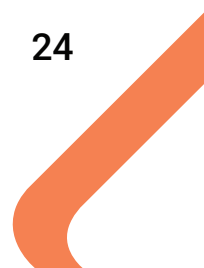
1. Terceiro Setor. 2. Contratação de Serviços 3. Gestão Organizacional. 4. Transparência
Administrativa
I. Marra, Daniela Balbina de Souza Crespo. II. Charnizon, Ana. III. Fundação Dom Cabral
- Nova Lima. IV. Coleção das Produções FDC. V. Título.

CDU: 658.7:061.2

Bibliotecária: Luana Melo Viana | CRB 6/003367/0

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS	02
2.1 O que é um processo de contratação em OSC?	02
2.2. O Modelo TEC como referência prática: tomando decisões de contratação com critérios claros	02
2.3. Quais são os critérios, seus percentuais e sua posição no ranqueamento?	04
3 CENÁRIO ATUAL E DESAFIOS	05
4 CONTRATAR COM TRANSPARÊNCIA, EFICIÊNCIA E CONFIANÇA: UM ROTEIRO DE BOAS PRÁTICAS ORIENTAÇÕES ACIONÁVEIS PARA CADA ETAPA	06
5 MENSAGEM FINAL	13
REFERÊNCIAS	14
ANEXOS	
Anexo 1: Modelo de Escopo de Contratação	15
Anexo 2: Modelo TEC - Planilha de Multicritérios	16
Anexo 3: Modelo de Resposta para Prestadores	18
Anexo 4: Modelo de Mapa de Cotações	20
Anexo 5: Checklist de Revisão de Contrato	21
Anexo 6: Roteiro de Reunião	23
Anexo 7: Checklist de Aceitação	24



1 INTRODUÇÃO

Como sua organização escolhe os serviços que contrata? Essa pergunta, à primeira vista simples, revela muito sobre o modo como cada organização cuida dos seus recursos, dos seus vínculos e da sua própria confiança. Entre indicações, reputações e prazos apertados, muitas organizações da sociedade civil ainda enfrentam o desafio de contratar serviços sem contar com critérios claros que orientem suas decisões.

Este guia é fruto de um processo colaborativo conduzido com Organizações da Sociedade Civil (OSC), prestadores de serviço, especialistas do setor e a Plataforma Conjunta, com a execução da Fundação Dom Cabral, entre 2024 e 2025. Seu ponto de partida foi uma constatação compartilhada: faltavam referências consolidadas, tanto na literatura quanto nas rotinas das OSC, para orientar decisões de contratação voltadas ao fortalecimento institucional.

A ausência de critérios traz consequências conhecidas: retrabalho, desperdício de tempo e recursos, desconfiança entre as partes e uma sensação de fragilidade que compromete a sustentabilidade das organizações. Realizar processos de forma desorganizada pode levar a conflitos, riscos na prestação de contas, perda de tempo e danos à reputação e à confiança da organização.

Por outro lado, a adoção de parâmetros e critérios estruturados de contratação pode gerar segurança jurídica e operacional, redução de riscos, ganho de eficiência, acompanhamento sistemático de resultados e maior transparência perante financiadores e parceiros.

A partir desse diagnóstico, foi criado o Modelo TEC - Transparência, Eficiência e Confiança nas Contratações, desenvolvido a partir de pesquisas com 96 OSC e 110 prestadores de serviço. O modelo oferece uma forma prática e acessível de apoiar decisões mais conscientes e sustentáveis, fortalecendo tanto a gestão quanto as relações que sustentam o Terceiro Setor. Mais do que um método, o Modelo TEC propõe uma mudança de cultura: colocar a transparência e a confiança no centro das relações, transformando a rotina de contratações em um espaço de aprendizado, clareza e fortalecimento mútuo.

Este guia reúne as boas práticas que emergiram desse processo. Que ela possa servir como bússola norteadora para qualificar as contratações no Terceiro Setor. Isso significa compreender que a prosperidade desse sistema, que aproxima OSC e prestadores de serviços, está não apenas na eficiência operacional e na sustentabilidade financeira das organizações, nem somente no aumento da visibilidade e das oportunidades para os prestadores. Ela está, sobretudo, na qualidade do processo, nas relações que se constroem de modo claro, respeitoso e saudável ao longo do caminho. Porque prosperar também é cuidar de como chegamos aos resultados.

2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

2.1 O que é um processo de contratação em OSC?

Um processo de contratação é o conjunto de etapas planejadas para aquisição de bens ou serviços, desde a identificação da necessidade até a prestação de contas.

Transparência, eficiência e confiança são valores indissociáveis desse processo.

Transparência implica que processos contratuais e financeiros precisam ser auditáveis e acessíveis aos *stakeholders* e à sociedade.

Eficiência requer a otimização de recursos (tempo, dinheiro e esforço) para que as organizações possam cumprir seus objetivos.

Confiança baseia-se em relações éticas com prestadores de serviços, garantindo credibilidade.



TRANSPARÊNCIA:

Processos contratuais e financeiros precisam ser auditáveis e acessíveis aos *stakeholders* e à sociedade.



EFICIÊNCIA:

Otimização de recursos (tempo, dinheiro e esforço) para cumprir objetivos.



CONFIANÇA:

Relações éticas com Prestadores de Serviços, garantindo credibilidade.

A prestação de contas reforça a confiança e assegura o uso correto dos recursos. Todo recurso, seja público, privado ou doado, deve ser acompanhado de prestação de contas.

2.2. O Modelo TEC como referência prática: tomando decisões de contratação com critérios claros

Imagine que sua organização social precise contratar um serviço de desenvolvimento institucional. Há muitos critérios que você gostaria de avaliar – reputação, experiência no Terceiro Setor, resultados comprovados, confiabilidade, conformidade legal..., mas, quando tudo é importante ao mesmo tempo, é comum ficar sem saber por onde começar. Como tomar uma decisão qualificada quando há múltiplos fatores a considerar?

Esse é exatamente o papel dos métodos multicritérios de apoio à decisão: ajudar a comparar alternativas levando em conta diversos atributos simultaneamente (Sousa; Resende, 2018). Plataformas amplamente utilizadas, como Airbnb e Booking, já operam com lógica semelhante ao combinarem avaliações, reputação, localização, estrutura e preço para apoiarem decisões mais seguras.

Com essa inspiração e adaptado às especificidades do campo social, desenvolvemos o Modelo TEC: um sistema de ranqueamento que qualifica a contratação de serviços pelas OSC. Ele permite comparar prestadores com base em critérios objetivos e ponderados, fortalecendo a transparência e a confiança no processo. Sua premissa é apoiar decisões mais estruturadas e seguras, com escolhas baseadas em evidências, e não apenas em percepções ou no menor preço.

O Modelo TEC organiza a tomada de decisão em três pilares:

- **Transparência** - critérios claros e evidências que fortalecem a governança.
- **Eficiência** - redução de tempo, custos e riscos na contratação.
- **Confiança** - ranqueamento baseado em critérios objetivos e documentação comprovada.

E sua estrutura metodológica está apoiada em três componentes práticos:

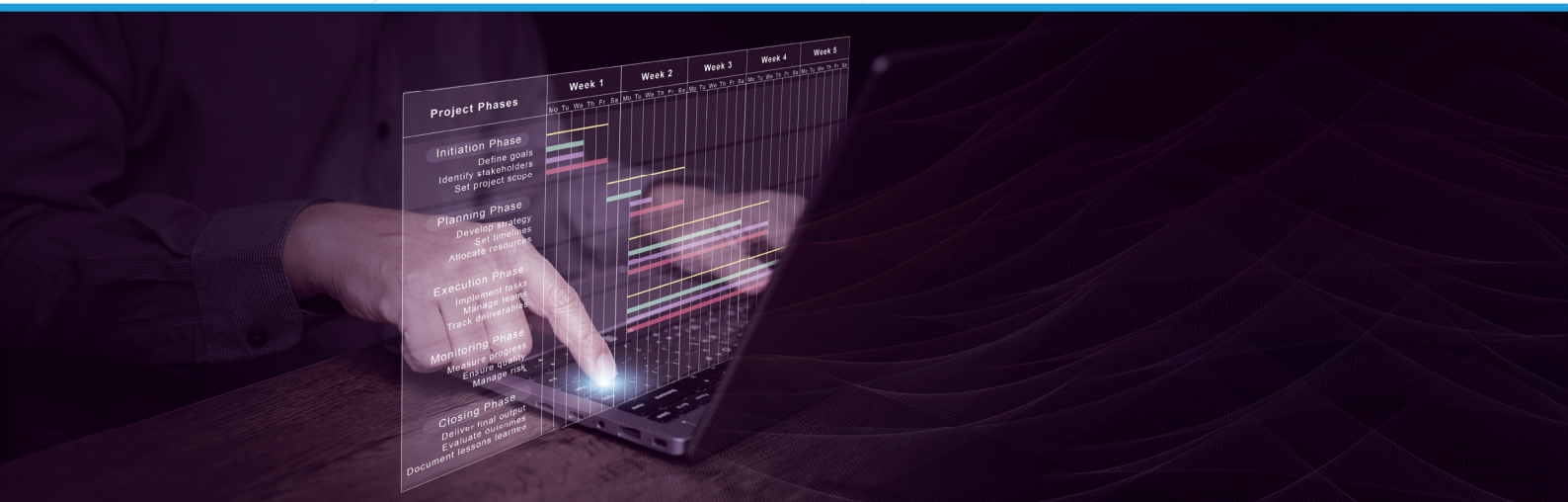
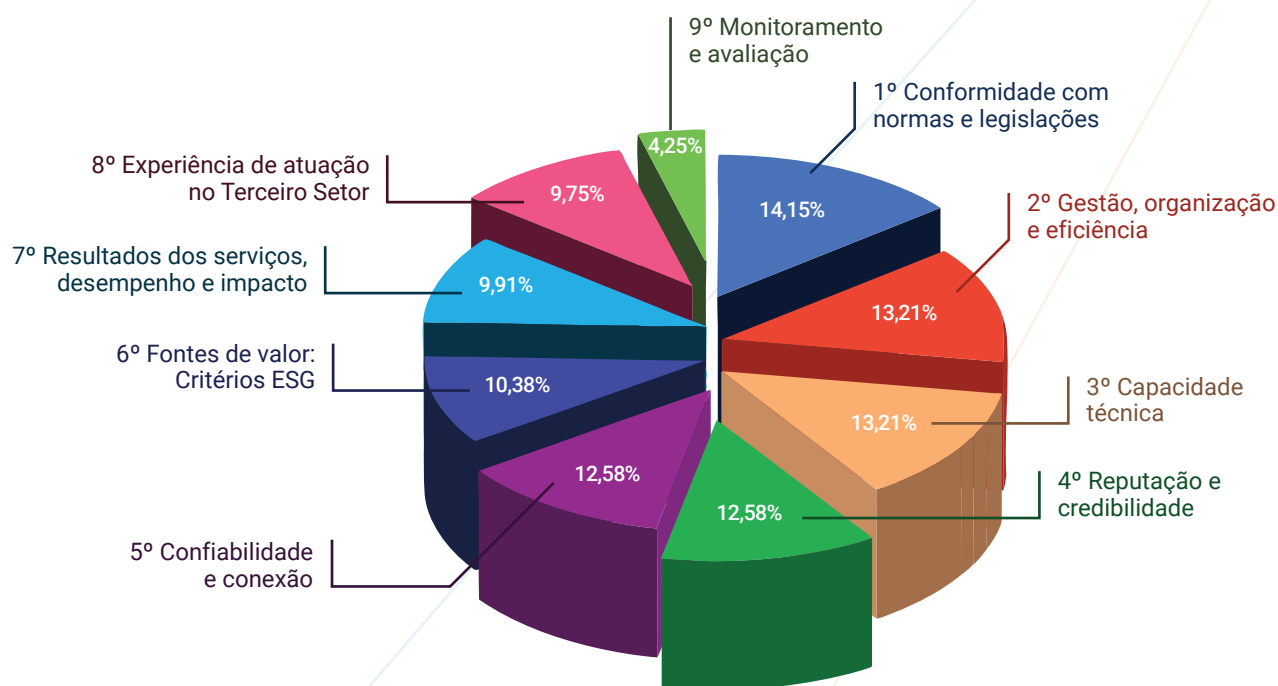
- **Metodologia de ranqueamento:** uso de métodos multicritérios para ordenar prestadores conforme seu desempenho, com critérios ponderados.
- **Critérios de avaliação:** dimensionados a partir da pesquisa com 110 OSC, 96 prestadores e literatura especializada.
- **Funcionalidades de aplicação:** por meio de planilhas, sistemas digitais ou rotinas internas, facilitando a comparação e o acompanhamento dos prestadores.

O resultado é um modelo que não ignora as complexidades do setor, mas as transforma em um processo estruturado, no qual a decisão não se limita ao menor preço; ela passa a considerar o valor que se torna tangível em múltiplas dimensões: critérios técnicos, aspectos relacionais, resultados e impacto gerado, além da conformidade legal e documental.

Ao superar a limitação do preço como critério único de escolha, o Modelo TEC amplia o entendimento de valor, fortalece a confiança entre as partes e qualifica as relações institucionais ao longo de toda a jornada de contratação. Ao tornar visíveis outros atributos que também importam, como qualidade técnica, confiabilidade, conformidade, impacto e experiência no Terceiro Setor, o modelo propõe um equilíbrio de critérios. É verdade que mexer com essa dimensão ainda pode ser um tabu: quando tornamos critérios explícitos, também tornamos explícitos nossos valores. Mas o contexto mundial, impulsionado pelo crescente movimento ESG, já exige que decisões sejam mais transparentes, justas e alinhadas aos impactos que desejamos gerar. O Modelo TEC se insere nesse convite: construir uma cultura de contratação mais equilibrada, na qual o valor é reconhecido em todas as suas formas.

2.3. Quais são os critérios, seus percentuais e sua posição no ranqueamento?

O modelo utiliza nove critérios principais com diferentes pesos percentuais para compor o ranqueamento dos prestadores de serviço. Essa abordagem garante uma avaliação multidimensional, indo além do aspecto financeiro. A tabela abaixo detalha cada critério e sua respectiva participação:



A combinação desses critérios possibilita que os prestadores mais bem classificados não apenas atendam a requisitos legais e técnicos, mas também demonstrem compromisso com clareza metodológica, gestão ética, responsabilidade socioambiental e geração de impacto

3 CENÁRIO ATUAL E DESAFIOS

A construção do modelo revelou um desafio central: o descompasso entre o que as OSC priorizam e o que os prestadores valorizam.

Enquanto as OSC listam o preço como critério número 1, os prestadores de serviços colocam a confiabilidade e a conexão no topo de suas prioridades, relegando o preço à última posição.

Este foi o primeiro grande obstáculo a ser superado: criar uma metodologia que valorizasse a relação de confiança e a qualidade, sem ignorar a realidade orçamentária das organizações.

Outros desafios críticos moldaram o desenvolvimento do modelo, tais como:

- Etapas iniciais frágeis: as maiores dificuldades foram identificadas no começo do processo, em que a falta de clareza gera retrabalho e insegurança.
- Dupla pressão operacional: de um lado, as OSC enfrentam falta de tempo, custos altos de seleção e barreiras documentais; do outro, prestadores sofrem com a pressão por preços baixos e a dificuldade de demonstrar seu valor real.
- A emergência dos critérios ESG: embora ainda não seja um fator majoritário, sua relevância aparece como uma tendência importante a ser incorporada.

A construção de um modelo que pudesse facilitar e apoiar decisões de contratação no Terceiro Setor exigiu um passo anterior: compreender o que é valor nesse processo.

Foi preciso escutar OSC e prestadores para entender o que realmente orienta as decisões de cada parte, o que pesa mais na escolha, o que inspira confiança e o que representa um bom serviço.

O estudo que deu origem ao Modelo TEC envolveu essa escuta e revelou aprendizados valiosos sobre como equilibrar critérios técnicos, relacionais e financeiros em um mesmo processo decisório.

Esses achados inspiraram diretamente este Guia de Boas Práticas, que traduz o conhecimento gerado pela pesquisa em orientações simples e acionáveis para o cotidiano das organizações.

Assim como o modelo, o guia busca tornar mais conscientes e transparentes as decisões de contratação, fortalecendo o vínculo entre OSC e prestadores e promovendo relações baseadas em confiança e valor compartilhado.

O Modelo TEC foi, portanto, construído como uma ponte entre esses dois mundos. Ele traduz a necessidade das OSC por planos de trabalho claros e monitoramento na mesma linguagem que o anseio dos prestadores por transparência, feedback e reconhecimento público de sua qualidade.

4 CONTRATAR COM TRANSPARÊNCIA, EFICIÊNCIA E CONFIANÇA: UM ROTEIRO DE BOAS PRÁTICAS

Imagine que sua organização está trilhando um caminho. Cada etapa é um passo importante para garantir uma contratação segura e eficiente. Siga as instruções seguintes como em um jogo de tabuleiro:



ORIENTAÇÕES ACIONÁVEIS PARA CADA ETAPA

Cada etapa representa uma ação (o que fazer), um modo de executá-la (como fazer) e o resultado esperado.



1. IDENTIFICAR AS NECESSIDADES E DEFINIR O ESCOPO

PERGUNTAS-CHAVE: O serviço contratado resolve uma necessidade real da Organização? Todos os envolvidos concordam com o escopo?

O QUE FAZER:

- Realizar uma reunião de alinhamento única para capturar e esclarecer necessidades.

COMO FAZER:

- Convoque os principais envolvidos (gestor, equipe, financeiro, jurídico).
- Use um Modelo de Escopo de Contratação (Anexo 1) com os campos: "Problema Atual", "Solução Desejada", "Entregas Principais" e "Critérios de Sucesso".
- Preencha o Modelo coletivamente em um mural virtual ou físico e conclua o Documento de Escopo Validado.

RESULTADO:

- Documento de Escopo Validado (versão 1.0) assinado por todos, evitando retrabalho futuro.



Escopo mal definido = Retrabalho garantido. Um escopo vago abre espaço para interpretações equivocadas, cobrança de serviços não previstos e conflitos na execução. Isso prejudica a gestão e a imagem da OSC perante financiadores.



2. PESQUISAR E LEVANTAR PRESTADORES POTENCIAIS

PERGUNTAS-CHAVE: Estamos avaliando todos os critérios que tangibilizam o valor além do preço? Sabemos por que confiamos nesses prestadores?

O QUE FAZER:

- Mapear prestadores potenciais e avaliar critérios técnicos, éticos, legais e de reputação.

COMO FAZER:

- Consultar redes.
- Solicitar portfólios e documentos legais.

RESULTADO:

- Lista organizada de prestadores potenciais, com dados e referências verificados.



Amplie sua seleção e avalie capacidades, não apenas preços.

Pesquise em sites especializados e na própria internet os prestadores existentes no mercado. Sugestão de sites: Rede de Apoio da Plataforma Conjunta disponível em: <https://conjunta.org/rede-de-apoio/> e Plataforma oficial de compras das Nações Unidas disponível em: <https://www.ungm.org/>. Use multicritérios para identificar prestadores com competência comprovada.

ORIENTAÇÕES ACIONÁVEIS PARA CADA ETAPA

Cada etapa representa uma ação (o que fazer), um modo de executá-la (como fazer) e o resultado esperado.



3. APLICAR O CHECKLIST DE SELEÇÃO DE PRESTADORES

PERGUNTAS-CHAVE: Estamos avaliando todos os critérios que tangibilizam o valor além do preço? Sabemos por que confiamos nesses prestadores?

O QUE FAZER:

- Criar uma planilha para avaliação multicritério com pesos e evidências sugeridas.

COMO FAZER:

- Use o Modelo TEC - Planilha de Multicritérios (Anexo 2), que contém critérios.
- Selecione os critérios mais relevantes para sua contratação e defina as evidências correspondentes a serem solicitadas.
- A planilha calculará automaticamente a pontuação final quando as evidências forem recebidas.

RESULTADO:

- Lista de critérios selecionados e evidências necessárias para convidar prestadores qualificados.



Crie sua peneira de critérios para focar no que realmente importa para o sucesso do serviço antes de olhar nomes ou preços. Escolher um perfil ideal de fornecedor ao invés dele ativar um processo decisório estruturado, transparente e defensável, desativa o piloto automático da escolha pelo preço e impressões subjetivas



4. ELABORAR A SOLICITAÇÃO DE ORÇAMENTO/PROPOSTA

PERGUNTAS-CHAVE: O fornecedor entenderá exatamente o que queremos e como será escolhido? O fornecedor tem todas as informações para elaborar sua melhor proposta?

O QUE FAZER:

- Enviar um conjunto completo de materiais de solicitação para todos os prestadores cadastrados ou pré-selecionados (kit de solicitação).

COMO FAZER:

- Monte o kit de solicitação com: a) Documento de Escopo Validado; b) Modelo de Resposta em Word (Anexo 3); c) Link para cadastro no seu sistema (se houver); d) Lista de evidências comprobatórias dos critérios escolhidos.
- Crie um Texto Padrão para e-mail de Solicitação, incluindo prazo, contato e critérios de avaliação, para ser enviado a todos os prestadores.

RESULTADO:

- Propostas recebidas em formato padronizado, permitindo comparação justa via Modelo TEC.



Critérios obscuros abrem a porta para questionamentos. Não divulgar claramente os critérios de seleção pode levar a acusações de favorecimento e comprometer a transparência, base da reputação no Terceiro Setor.

ORIENTAÇÕES ACIONÁVEIS PARA CADA ETAPA

Cada etapa representa uma ação (o que fazer), um modo de executá-la (como fazer) e o resultado esperado.



5. ENVIAR E RECEBER A SOLICITAÇÃO DE ORÇAMENTO

PERGUNTAS-CHAVE: As propostas respondem ao que foi pedido? Faltou informação/documento relevante?

O QUE FAZER:

- Abordar o prestador por whatsapp e enviar o e-mail padronizado. Estratégia de comunicação: Combinação de canais e Transparência Total no Convite.

COMO FAZER:

- Antes de enviar o e-mail formal de solicitação, faça uma primeira abordagem pelo WhatsApp. Uma mensagem curta, informando que a organização enviará uma solicitação de proposta por e-mail, aumenta as chances de retorno e garante que o fornecedor veja o contato com atenção. No corpo do e-mail, liste os critérios de seleção escolhidos.
- Depois dessa confirmação, envie o e-mail padronizado com todos os anexos e orientações. Essa combinação de canais, primeiro o contato direto, depois a formalização, equilibra proximidade e profissionalismo, além de evitar a perda de bons prestadores que podem não acompanhar o e-mail com frequência. Inclua o prazo final para envio e a data prevista para resposta.
- Anexe o modelo de Resposta de Prestadores e o Documento de Escopo Validado.

RESULTADO:

- Prestadores cientes das "regras do jogo", aumentando a qualidade das propostas.



Seja transparente desde o início. Comunique claramente todos os critérios de seleção, prazos e expectativas. Essa transparência inicial atrai propostas mais alinhadas e estabelece bases sólidas de confiança com os prestadores.



6. COMPARAR E AVALIAR PROPOSTAS

PERGUNTAS-CHAVE: Qual proposta equilibra melhor valor, preço, prazo e qualidade? Existem riscos identificados?

O QUE FAZER:

- Realizar reunião de avaliação com os tomadores de decisão.

COMO FAZER:

- Use o Modelo de Mapa de Cotações (Anexo 4), comparando: Preço, Pontuação nos Critérios e Observações.
- Preencha a tabela com os dados de cada proposta.
- Atribua notas de 1 a 10 para cada critério — a planilha calculará a pontuação final.
- Destaque a proposta com melhor equilíbrio entre preço e qualidade.

RESULTADO:

- Ata de decisão com justificativa clara da escolha.



Decisão sem registro = prestação de contas vulnerável. Escolher um fornecedor sem documentar a justificativa com base nos critérios torna a OSC vulnerável a auditorias e fragiliza a gestão

ORIENTAÇÕES ACIONÁVEIS PARA CADA ETAPA

Cada etapa representa uma ação (o que fazer), um modo de executá-la (como fazer) e o resultado esperado.



7. NEGOCIAR E FIRMAR ACORDO

PERGUNTAS-CHAVE:

As condições são justas e claras para ambas as partes?

O QUE FAZER:

- Garantir que todos os pontos verbais (checklist de Acordo Mútuo) sejam registrados antes do contrato.

COMO FAZER:

- Após a decisão, envie e-mail de confirmação com o assunto: "Confirmação dos Acordos - [Nome do Projeto]".
- Liste: valor final, prazos, condições de pagamento e ajustes de escopo.
- Peça confirmação por escrito dos termos.

RESULTADO:

- Alinhamento formalizado, que servirá de base para a minuta do contrato.



Negocie pensando em ganha-ganha. Busque condições que beneficiem ambos os lados - prazos realistas, pagamentos justos e escopo claro. Acordos equilibrados fortalecem o relacionamento e garantem maior comprometimento



8. FORMALIZAR CONTRATO

PERGUNTAS-CHAVE: O contrato é claro, completo e fácil de consultar? O contrato propõe um monitoramento claro, com plano de ação do serviço a ser executado?

O QUE FAZER:

- Usar lista de verificação (Checklist de Segurança Jurídica) para criar ou revisar a minuta.

COMO FAZER:

- Utilize o Checklist de Revisão de Contrato (Anexo 5), incluindo itens como: Escopo detalhado, Cláusula de Rescisão, Prazos de pagamento, Confidencialidade e LGPD.
- Destaque obrigatoriamente a descrição clara das entregas e dos critérios de aceitação.

RESULTADO:

- Contrato que protege ambas as partes e serve como documento de gestão.



Contrato ambíguo é risco operacional e legal. Cláusulas mal redigidas, escopo impreciso e prazos indefinidos geram insegurança jurídica e podem paralisar o projeto, afetando a confiança dos financiadores. Falta de clareza sobre etapas e entregas compromete a transparência sobre como o processo acontecerá.

ORIENTAÇÕES ACIONÁVEIS PARA CADA ETAPA

Cada etapa representa uma ação (o que fazer), um modo de executá-la (como fazer) e o resultado esperado.



9. EXECUTAR E MONITORAR CONTRATO

PERGUNTAS-CHAVE: Estamos documentando todos os passos?
Alguma entrega saiu diferente do combinado?

O QUE FAZER:

- Manter a gestão do relacionamento e do escopo de forma constante.

COMO FAZER:

- Agende reuniões de alinhamento recorrentes, por exemplo, quinzenais, de 30 minutos a cada 15 dias com o fornecedor.
- Use o Roteiro de Reunião (Anexo 6): "O que foi entregue?", "Próximos passos?", "Há algum impedimento?"
- Registre os combinados em ata simples (e-mail basta).

RESULTADO:

- Problemas identificados e resolvidos rapidamente, evitando desvios.



Faça acompanhamentos regulares e colaborativos. Reuniões periódicas de alinhamento, focadas em resolver problemas em conjunto, transformam a relação contratual em parceria efetiva e geram aprendizado contínuo.



10. RECEBER E AVALIAR ENTREGAS

PERGUNTA-CHAVE:
O serviço entregue atende ao que foi contratado?

O QUE FAZER:

- Criar ritual formal de recebimento.

COMO FAZER:

- Para cada entrega, utilize o Checklist de Aceitação (Anexo 7), listando itens entregues e critérios de qualidade.
- Marque "Atende" ou "Não Atende" para cada critério.
- Em caso de "Não Atende", descreva o problema objetivamente e solicite reparo.

RESULTADO:

- Aceitação formalizada, base para pagamento e prestação de contas.



Aceitar entregas sem checklist é assumir risco alheio. Receber produtos ou serviços sem conferência contra critérios preestabelecidos pode resultar em baixa qualidade, insucesso do projeto e desperdício de recursos.

ORIENTAÇÕES ACIONÁVEIS PARA CADA ETAPA

Cada etapa representa uma ação (o que fazer), um modo de executá-la (como fazer) e o resultado esperado.



11. DAR FEEDBACK PARA O FORNECEDOR

PERGUNTAS-CHAVE: O que alcançamos (resultados) através desse serviço?
Como avaliamos o processo de execução do serviço? (não apenas resultados).

O QUE FAZER:

- Oferecer retorno estruturado e construtivo para fechar o ciclo de melhoria contínua.

COMO FAZER:

- Marque reunião de 30 minutos no encerramento do contrato.
- Use a estrutura "Pontos Positivos" / "Oportunidades de Melhoria".
- Seja específico: "A comunicação foi excelente, mas a documentação poderia ser mais detalhada."

RESULTADO:

- Relacionamento fortalecido para futuras parcerias.



Feche o ciclo com feedback estruturado. Ofereça um retorno claro sobre o desempenho, destacando pontos fortes e oportunidades de melhoria. Essa prática fortalece a melhoria contínua e consolida a relação de confiança.



12. CONCLUIR E PRESTAR CONTAS

PERGUNTAS-CHAVE: Todos os documentos estão guardados corretamente?
O processo pode ser revisado e as contas prestadas com facilidade?

O QUE FAZER:

- Consolidar toda a documentação para arquivamento e transparência (Pacote de Encerramento).

COMO FAZER:

- Crie pasta digital com contrato assinado, mapas de decisão, checklists de aceitação, relatórios finais e comprovantes de pagamento.
- Gere relatório de encerramento de 1 página, resumindo: objetivo, entregas, resultados e lições aprendidas.

RESULTADO:

- Processo 100% documentado e auditável, facilitando a prestação de contas.



Encerramento sem documentação = prestação de contas incompleta. Não arquivar toda a trilha de decisões, aceites e resultados impossibilita a demonstração transparente da aplicação dos recursos, arriscando a reputação institucional.

5 MENSAGEM FINAL

Finalizamos esta construção conjunta com orgulho do caminho percorrido e com os olhos no impacto que ela pode gerar.

O que começou como uma provocação visionária da Fundação Dom Cabral e da Plataforma Conjunta – a ideia de criar uma lista de prestadores que fosse além do preço – transformou-se em um esforço coletivo que nos levou muito mais longe: da revisão de literatura em dezembro à pesquisa de campo, da criação do Modelo TEC à sua publicação em artigo e à sua aprovação no maior congresso de Administração do Brasil, o ENANPAD 2025.

Contratações estruturadas reduzem riscos, evitam retrabalho e fortalecem a confiabilidade dos serviços contratados. Este guia reúne orientações práticas para qualificar decisões e aprimorar processos no cotidiano das OSC.

Agradecemos especialmente a Uyara de Salles Gomide pela sua escuta, seu olhar e orientações, que contribuíram para sustentar esse processo de tantas facetas e partes. Seu trabalho foi muito importante.

Agradecemos, em nome de toda a equipe que tornou este projeto realidade, a todos os participantes das OSC e prestadores de serviços que dedicaram tempo a este processo.

Temos orgulho de entregar ao Terceiro Setor um guia, uma ferramenta concreta para fomentar a remodelagem de processos para inspirar novas relações entre OSC e prestadores de serviço, substituindo a lógica do menor preço pela construção de Transparência, Eficiência e Confiança.

Que este trabalho sirva, inspire e fortaleça nosso ecossistema.

REFERÊNCIAS

CHARNIZON, Ana; MARRA, Daniela Balbina de Souza Crespo; LINS, José Pedro Barbosa. Modelo multicritério para contratação de prestadores por OSC no Terceiro Setor: ranqueamento baseado em evidências para transparência, eficiência e confiança em plataforma digital. *Congresso EnAnpad*, 2025. ID 14534.

COMPLIANCE TOTAL; CONTATO SEGURO; VERITAZ; OAB RONDÔNIA. *Guia de Compliance*. [S.l.]: Compliance Total, 2020. Disponível em: <https://l1nq.com/aCC3A> . Acesso em: 20 jul. 2025.

GONÇALVES, Anderson Tiago Peixoto. Modelo de seleção de prestadores em relacionamentos colaborativos na cadeia de suprimentos. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 20, n. 3, p.7, jul./set. 2023. DOI: 10.4013/base.203.06. ISSN: 1984-8196.

SOUSA, Paulo Renato de; RESENDE, Paulo. Gestão estratégica do suprimento e vantagem comparativa em recursos. *DOM – Revista de Gestão Empresarial*, Nova Lima, v. 11, n. 35, p. 56-62, maio/ago. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações*. São Paulo, SP: IBGC, 2016. 136 p. ISBN 978-85-99645-43-7. Disponível em: <https://conjunta.org/conteudo/guia-das-melhores-praticas-associacoes-e-fundacoes/>. Acesso em: 20 jul. 2025.

Data:

[illegible]

ESTRUTURA BÁSICA DA PLANILHA

CRITÉRIO	PESO ORIGINAL (%)	PESO AJUSTADO (%) (2)	EVIDÊNCIAS SOLICITADAS	NOTA (0-10)	PONTUAÇÃO FINAL (1)	PONTUAÇÃO PARCIAL (2)
Conformidade com normas e legislações	14,15%		CNPJ ativo, certidões negativas, CNAE compatível			
Gestão, organização e eficiência	13,21%		Guia de processos, relatório de gestão			
Capacidade técnica	13,21%		Currículos da equipe, portfólio de projetos			
Reputação e credibilidade	12,58%		Referências de clientes, casos de sucesso			
Confiabilidade e conexão	12,58%		Tempo de mercado, depoimentos			
Fontes de valor: Critérios ESG	10,38%		Políticas de ESG, certificações			
Resultados dos serviços, desempenho e impacto	9,91%		Indicadores de resultados, métricas			
Experiência de atuação no Terceiro Setor	9,75%		Contratos com OSC, projetos similares			
Monitoramento e avaliação	4,25%		Ferramentas de monitoramento, relatórios			
TOTAL	100%					

Orientações para uso da planilha do Modelo TEC

1. RESULTADO SUGERIDO: Pontuação Final ou Parcial de 0 a 10, onde:

0-4: Não recomendado

5-7: Recomendado com ressalvas

8-10: Altamente recomendado

(1) Se utilizar todos os critérios você terá a:

Pontuação Final = $\sum$ (Peso Original $\times$ Nota do Critério)

Exemplo: Se um fornecedor tirou 8 em Conformidade (14,15%): $8 \times 0,1415 = 1,132$ pontos. Ao final, você somará todas as notas desta coluna e terá um ranqueamento geral.

(2) Se escolher alguns critérios você terá a:

Pontuação Parcial = $\sum$ (Peso Ajustado $\times$ Nota do Critério)

Para esta escolha funcionar, você terá que calcular novos percentuais para somarem 100%, use a fórmula matemática:

Peso Ajustado = Peso Original $\div$ Soma dos Pesos dos Critérios Escolhidos

Exemplo:

- Conformidade (14,15%)
- Capacidade Técnica (13,21%)
- Experiência no Terceiro Setor (9,75%)

Soma dos pesos escolhidos = 14,15 + 13,21 + 9,75 = 37,11%

Cálculo dos novos pesos:

- Conformidade: 14,15 $\div$ 37,11 = 38,13%
- Capacidade Técnica: 13,21 $\div$ 37,11 = 35,60%
- Experiência Terceiro Setor: 9,75 $\div$ 37,11 = 26,27%

Nova soma = 100%

Com os pesos ajustados calcule a Pontuação Parcial

Pontuação Parcial = $\sum$ (Peso Ajustado $\times$ Nota do Critério)



BÔNUS:

VERSÃO SUPER SIMPLIFICADA PARA PENEIRAR CRITÉRIOS

Para contratações rápidas:

Escolha 3 critérios mais importantes =>

Some as notas (0-10) =>

Divida por 3 =>

Resultado final

Exemplo: Conformidade (8) + Capacidade Técnica (9) + Experiência (7) = 24 $\div$ 3 = 8,0

MODELO DE RESPOSTA PARA PRESTADORES

(Documento Word Editável para Coleta Padronizada de Informações OU utilize formulários eletrônicos do Google ou Microsoft)

DADOS CADASTRAIS BÁSICOS

INFORMAÇÃO

RESPOSTA DO FORNECEDOR

[] Nome da Empresa/Profissional:

[] CNPJ/CPF:

[] Ano de Fundação/Início das Atividades:

[] Site/LinkedIn:

[] Contato (Telefone/E-mail):

PROPOSTA COMERCIAL

Valor Total do Serviço: R\$ _____

Forma de Pagamento Preferencial: [] À vista [] Parcelado em ____ vezes

Prazo de Entrega Estimado: _____ dias

Validade da Proposta: _____

EVIDÊNCIAS COMPROBATÓRIAS DOS CRITÉRIOS SELECIONADOS

Por favor, anexe os documentos correspondentes aos critérios que serão avaliados:

CRITÉRIOS SELECIONADOS PARA ESTA CONTRATAÇÃO (EXEMPLOS)

(Marque os documentos que está anexando)

CONFORMIDADE

- CNPJ ativo
- Certidões Negativas (Federal, Estadual, Municipal, Trabalhista)
- Alvará de Funcionamento
- Outro: _____

CAPACIDADE TÉCNICA

- Currículos da Equipe
- Portfólio de Projetos Similares
- Certificações Técnicas
- Outro: _____

EXPERIÊNCIA NO TERCEIRO SETOR

- Contratos Anteriores com OSC
- Depoimentos de Clientes do Setor
- Cases de Sucesso no Terceiro Setor
- Outro: _____

CRITÉRIOS ESG

- Política de Sustentabilidade
- Relatórios de Impacto Social/Ambiental
- Certificações ESG
- Outro: _____

GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

- Guia de Processos
- Relatório de Gestão
- Organograma da Equipe
- Outro: _____

DECLARAÇÃO

"Declaro que todas as informações fornecidas são verdadeiras e estou ciente de que comprovações falsas podem resultar em desclassificação do processo de seleção."

- Nome do Responsável: _____
- Cargo: _____
- Data: _____
- Assinatura: _____

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

1. Salve este documento como: "Proposta_[NOME DA EMPRESA]_[DATA]"
2. Preencha todos os campos solicitados
3. Anexe os documentos comprobatórios marcados
4. Envie para: [E-MAIL DA OSC] até [DATA LIMITE]

MODELO DE MAPA DE COTAÇÕES

(Para Comparação e Decisão entre Prestadores)

INFORMAÇÕES DO PROCESSO

Item	Descrição
Objeto da Contratação:	[Descreva brevemente o serviço a ser contratado]
Data da Análise:	[dd/mm/aaaa]
Responsável pela Análise:	[Nome do responsável]

COMPARAÇÃO ENTRE PRESTADORES

FORNECEDOR	VALOR PROPOSTO	NOTA TEC (0-10)	PONTOS FORTES	PONTOS RACOS	ORDENAÇÃO	GANHADOR
[NOME FORNECEDOR 1]	R\$ [valor]	[nota]	• [destaque 1] • [destaque 2]	• [destaque 1] • [destaque 2]	1º	[]
[NOME FORNECEDOR 2]	R\$ [valor]	[nota]	• [destaque 1] • [destaque 2]	• [destaque 1] • [destaque 2]	2º	[]
[NOME FORNECEDOR 3]	R\$ [valor]	[nota]	• [destaque 1] • [destaque 2]	• [destaque 1] • [destaque 2]	3º	[]
[NOME FORNECEDOR 4]	R\$ [valor]	[nota]	• [destaque 1] • [destaque 2]	• [destaque 1] • [destaque 2]	4º	[]

JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA

Fornecedor Selecionado: [Nome do fornecedor escolhido]

Motivo da Escolha:

- ☐ Melhor custo-benefício (combinação de preço e qualidade)
- ☐ Menor preço para o serviço específico
- ☐ Maior pontuação no ranqueamento geral
- ☐ Melhor alinhamento institucional com os valores da OSC
- ☐ Outro: [especificar]

Justificativa Detalhada:

[Escreva brevemente por que este fornecedor foi escolhido, considerando o resultado dos critérios aplicados, preço e outros fatores relevantes]

- Contatar fornecedor selecionado para negociação final
- Informar prestadores não selecionados sobre o resultado
- Manter lista de ordenação para eventual contato com próximos colocados
- Arquivar este mapa de cotações no processo de compras

Assinatura do Responsável: _____

Data: _____

COMO PREENCHER:

1. **ORDENAÇÃO:** Numere os prestadores do 1º ao último lugar baseado na análise conjunta de preço e qualidade
2. **GANHADOR:** Marque com "X" apenas o fornecedor selecionado
3. **NOTA TEC:** Use a pontuação calculada pela Planilha de Multicritérios (Anexo 2)
4. **JUSTIFICATIVA:** Seja objetivo - esta documentação será usada para prestação de contas

CHECKLIST DE REVISÃO DE CONTRATO

INFORMAÇÕES BÁSICAS

ITEM	VERIFICADO
☐ Nomes completos e corretos das partes (OSC + Fornecedor)	☐
☐ CNPJs corretos de ambas as partes	☐
☐ Data de início e término claramente especificadas	☐
☐ Valor total do contrato igual ao combinado na proposta	☐

ESCOPO E ENTREGAS - O "COMBINADO"

ITEM	VERIFICADO
☐ Descrição CLARA do serviço a ser prestado	☐
☐ Lista de TODAS as entregas/resultados esperados DICA: Inclua como Anexo I o "Documento de Escopo Validado" da etapa 1 (Anexo 1)	☐
☐ Prazos de entrega definidos para cada etapa/resultados	☐
☐ Critérios de qualidade/aceitação das entregas	☐
☐ Local onde o serviço será executado especificado	☐

VALORES E PAGAMENTOS - O "FINANCEIRO"

ITEM

- ☐ Valor total e forma de pagamento descritos
- ☐ Datas ou eventos que disparam o pagamento
- ☐ Condições de reajuste (se houver)
- ☐ Multas por atraso na prestação do serviço

VERIFICADO

- ☐
- ☐
- ☐
- ☐

DIREITOS E DEVERES - A "PROTEÇÃO"

ITEM

- ☐ Cláusula de confidencialidade (não divulgar informações)
- ☐ Menção à LGPD (proteção de dados)
ALERTA: O fornecedor terá acesso a dados de funcionários/beneficiários?
- ☐ Direitos de propriedade intelectual definidos
DICA: A OSC deve ficar com direitos sobre produtos do projeto

VERIFICADO

- ☐
- ☐
- ☐

RESCISÃO - A "SAÍDA SEGURA"

ITEM

- ☐ Condições para rescindir o contrato
- ☐ Prazos para notificação de rescisão
- ☐ Multas por descumprimento do contrato
- ☐ O que acontece com pagamentos já feitos em caso de rescisão

VERIFICADO

- ☐
- ☐
- ☐
- ☐

RESCISÃO - A "SAÍDA SEGURA"

ITEM

- ☐ Foro/local para resolver possíveis conflitos
DICA: Preferência pela cidade onde a OSC está sediada
- ☐ Seguros obrigatórios (se aplicável)
- ☐ Responsabilidade por danos/acidentes
- ☐ Como serão resolvidos eventuais imprevistos

VERIFICADO

- ☐
- ☐
- ☐
- ☐

Pontos que não ficaram claros ou que preciso discutir:

Assinatura do Responsável pela OSC: _____

Data: _____

LEMBRETES IMPORTANTES:

- **NÃO ASSINE** se houver pontos que não entendeu
- **PEÇA AJUDA** jurídica se o valor for alto ou o serviço for complexo
- **GARANTA** que todos os combinados verbais estão por escrito
- **USE** este checklist em **TODOS** os contratos

Este checklist ajuda a identificar os pontos mais importantes, mas não substitui a assessoria jurídica para contratos complexos ou de alto valor.

Anexo 6: Roteiro de Reunião

ROTEIRO SIMPLES PARA REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO

(Modelo para Reuniões de 30 Minutos)

ROTEIRO BÁSICO

1. ENTREGAS (10 min)

- O que foi concluído desde a última reunião?
- Há algo atrasado? Por quê?

2. PRÓXIMOS PASSOS (10 min)

- O que será feito até a próxima reunião?
- Quem fará e até quando?

3. IMPEDIMENTOS (10 min)

- Há algo bloqueando o trabalho?
- Como podemos ajudar a resolver?

Próxima reunião:

SUGESTÃO PRÁTICA:

Use ferramentas de IA para gerar a ata automaticamente:

- Grave a reunião no Teams, Google Meet ou Zoom
- Use a transcrição automática disponível nessas plataformas
- Copie o texto e cole em um assistente de IA (ChatGPT, Gemini, Copilot)
- Peça para resumir usando este prompt: *"Resuma esta reunião destacando: 1) Entregas realizadas 2) Próximas atividades com prazos 3) Impedimentos e soluções combinadas. Formate em tópicos objetivos."*

Anexo 7: Checklist de Aceitação

CHECKLIST DE ACEITAÇÃO DE ENTREGAS

INFORMAÇÕES GERAIS

Contrato: _____

Fornecedor: _____

Data da Entrega: ____/____/____

Responsável pela Verificação: _____

VERIFICAÇÃO DA ENTREGA

Item Entregue	Critérios de Qualidade	Atende?	Observações (se "Não Atende")
[Nome do item/relatório/serviço]	• [Critério 1] • [Critério 2] • [Critério 3]	☐ SIM ☐ NÃO	• [Descreva o problema] • [Solicite reparo específico]
[Ex.: Relatório Mensal]	• Formato PDF • Dados completos • Gráficos incluídos	☐ SIM ☐ NÃO	• Faltam páginas 3-5 • Refazer e reenviar
[Ex.: Serviço instalado]	• Funciona corretamente • Documentação incluída • Equipe treinada	☐ SIM ☐ NÃO	• Sistema apresenta erro X • Agendar reparo até [data]
[Adicione mais itens conforme necessário]	• [Critério 1] • [Critério 2]	☐ SIM ☐ NÃO	• [Problema] • [Solicitação]

RESULTADO FINAL

☐ **ACEITO** - Todos os itens atendem aos critérios

☐ **ACEITO COM RESSALVAS** - Pequenos ajustes necessários

☐ **NÃO ACEITO** - Itens essenciais não atendem

Próximos Passos:

- Em caso de "Não Atende", fornecedor deve corrigir até ____/____/____
- Nova verificação será realizada após os reparos

Assinatura do Responsável: _____

Data: ____/____/____



Para vencer a indiferença e
gerar **desenvolvimento
sustentável**

para as pessoas,
para as organizações
e para a sociedade.

FDC Educação Social

- | Inclusão produtiva de **jovens**
- | Desenvolvimento institucional para **organizações da sociedade civil**
- | Educação transformadora para **empreendedores populares**
- | Bolsas de estudo para **formar futuras lideranças**

Saiba mais



*Faça parte
desta jornada*

FDC | Fundação
Dom
Cabral



FDC **Educação Social**

BASIS

Fortalecendo lideranças sociais para transformar desafios em impacto efetivo e sustentável

As Organizações da Sociedade Civil têm o potencial de transformar realidades e promover mudanças significativas. Na FDC, nosso objetivo é apoiar essa jornada, oferecendo capacitação nos campos essenciais de gestão e promovendo a profissionalização dos gestores dessas instituições.

Saiba mais



PILARIS

Fortaleça sua OSC com estratégias de gestão que ampliam o impacto duradouro e garantem resultados consistentes

Conheça o PILARIS, o programa de gestão avançada da FDC focado em fortalecer a capacidade de gestão das Organizações da Sociedade Civil (OSC), promovendo maior eficiência, profissionalização e maturidade organizacional. O programa também contribui para que as OSC se tornem mais autossustentáveis e atrativas para investimentos, além de potencializar seu impacto na transformação social.

Saiba mais



Quer descobrir o nível de maturidade de gestão da sua organização?

Conheça a avaliação de maturidade gerencial para o Terceiro Setor, uma ferramenta estratégica que revela as principais dimensões de gestão da sua organização.

Identificar as principais necessidades da instituição

Receber relatório personalizado com insights valiosos

Fortaleça sua missão, amplie seu impacto!



Conheça a versão atualizada da ferramenta

plataforma
conjunta

FDC | Fundação
Dom
Cabral



www.fdc.org.br
atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200

CAMPUS ALOYSIO FARIA

Av. Princesa Diana, 760
Alphaville, Lagoa dos Ingleses
34018-006 - Nova Lima/MG

CAMPUS SÃO PAULO

Rua Gomes de Carvalho, 1609
Vila Olímpia - 04547-006
São Paulo - SP

CAMPUS BELO HORIZONTE

Rua Bernardo Guimarães, 3.071,
Sto. Agostinho
30140-083 - Belo Horizonte/MG

ASSOCIADOS REGIONAIS

A FDC trabalha em parceria com
associados regionais em todo o
Brasil. Confira aqui o associado
mais próximo à sua região.

