

**Organizações Sociais – OS e Organizações da Sociedade de Interesse Público – OSCIP:**  
**Similitudes e Distinções dos Institutos Jurídicos**

**Viviane de Azevedo da Silva**, Advogada, Mestre em Direito e Políticas Públicas pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO; Especialista em Direito do Terceiro Setor; Conselheira da Ordem dos Advogados do Brasil, 57ª Subseção, Presidente da Comissão de Direito do Terceiro Setor e membro da Comissão de Direito Administrativo – OAB/RJ - Subseção Barra da Tijuca, autora de artigos publicados.

**Mauricio Sardinha Meneses dos Reis**, Advogado, Mestre em Direito Constitucional pela Universidade Veiga de Almeida, Especialista em Direito Público pela Escola Superior de Advocacia – ESA. Vice-Presidente da Comissão de Direito do Terceiro Setor e membro da Comissão de Direito Administrativo – OAB/RJ - Subseção Barra da Tijuca. Autor do livro *As Organizações Sociais: da sistematização a uma análise crítica do modelo*, Editora Baraúna, SP".

## **1. Introdução:**

O instituto das **Organizações Sociais - OS** foi inaugurado no ordenamento jurídico brasileiro pela Lei nº 8.637, em 15 de maio de 1998, como fruto de um dos pilares do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, para delimitação da máquina estatal, concebido pelo extinto Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, na década de 1990.

No ano seguinte da promulgação da Lei Federal de OS, entrou em vigor a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que criou o instituto das **Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP**, regulamentada pelo Decreto nº 3.100, de 30/06/1999 e Portaria nº 361 de 27 de junho de 1999. A Lei foi resultado de um movimento

promovido pelo Conselho da Comunidade Solidária, que buscava uma alternativa a tradicional figura do convênio, com maior flexibilidade e responsabilização dos gestores, para fortalecer a sociedade civil organizada.

Tanto a Organização Social – OS, quanto a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, são modelos de mútua cooperação com o Poder Público, concebidos para contribuir com a maior eficiência no desempenho dos serviços públicos sociais, que foi o ideal que norteou a Reforma da Administração dos anos de 1990.

Embora os modelos (OS e OSCIP) tenham sido criados para destinações diversas, o conteúdo legislativo que os instituiu guardam muita semelhança textual, o que pode gerar dúvida do Administrador Público em sua aplicação, pela falta de clareza em suas distinções.

Nesse sentido, com o propósito de melhor elucidar a aplicação dos modelos de OS e OSCIP, analisaremos, individualmente, cada um dos institutos, demonstrando suas similaridades e distinções, de forma a identificar a correta aplicação de cada um.

## **2. As Organizações Sociais**

O Projeto de Organizações Sociais partiu da constatação de existência, no seio da sociedade civil organizada, de instituições sem fins lucrativos, destinadas e vocacionadas ao desenvolvimento de atividades próprias do Estado. Destarte, embora pela dicotomia clássica do direito essas instituições sejam classificadas como pessoas

jurídicas de direito privado, por seus fins de natureza eminentemente públicos, foram classificadas pelos reformistas como instituições públicas não estatais.

Essas instituições, que compõem o terceiro setor, são fundações e associações sem fins lucrativos, que nascem da organização da própria sociedade civil para atendimento do interesse público. Dessa forma, são despidas de propriedade, ou seja, não são de propriedade privada nem tampouco de propriedade pública, pertencem a sociedade, conforme bem sustentado no referido projeto de reforma:

Uma distinção importante entre esses setores está relacionada às formas de propriedade. Ainda que vulgarmente se considerem apenas duas formas, a propriedade estatal e a propriedade privada, existe no capitalismo contemporâneo uma terceira forma, intermediária, extremamente relevante: a propriedade pública não-estatal, constituída por organizações sem fins lucrativos que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público.<sup>1</sup>

Assim, considerando a capacidade que tais instituições sem fins lucrativos desenvolvem na execução de serviços públicos, somada ao flexível regime jurídico de direito privado que ostentam, vislumbrou-se o fomento das mesmas, por intermédio de uma parceria entre Estado e sociedade, em busca do aumento de eficiência nas prestação dos serviços ofertados à população, a um custo menor, conforme ressaltado no Projeto:

---

<sup>1</sup> BRASIL. Presidência da República. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Organizações Sociais**. Caderno 2. 5ª Edição. Brasília – DF: 1998. (Série Cadernos MARE da Reforma do Estado). p. 10.

Na condição de entidades de direito privado, as Organizações Sociais tenderão a assimilar características de gestão cada vez mais próximas das praticadas no setor privado, o que deverá representar, entre outras vantagens: a contratação de pessoal nas condições de mercado; a adoção de normas próprias para compras e contratos; e ampla flexibilidade na execução do seu orçamento.<sup>2</sup>

Como instrumento para transferência desses serviços públicos, foi concebido o contrato de gestão, pelo qual a instituição sem fins lucrativos, previamente qualificada pelo ente da federação como organização social, assume a execução de serviços públicos não exclusivos, gerindo-o, mediante a obrigação de cumprimento de metas e indicadores quantitativos e qualitativos, pré-definidos pela Administração Pública.

Pelo modelo de OS, o Estado deixa de executar diretamente os serviços sociais para assumir uma posição de promotor dos mesmos, subsidiando-os e controlando-os. As funções burocráticas inerentes à prestação dos serviços públicos são transferidas às instituições previamente qualificadas como organizações sociais, que as desenvolve com a flexibilidade do regime jurídico privado, passando o Estado a assumir uma função gerencial, de financiamento e controle.

Destarte, na busca pela eficiência na prestação de serviços sociais e científicos, o foco do Poder Público no procedimento burocrático é desviado para o procedimento gerencial, visando a melhoria contínua dos serviços ofertados.

---

<sup>2</sup> BRASIL. Presidência da República. *Ibidem*, p. 14.

Para distinguir o inovador modelo de parceria da Administração Pública com o terceiro setor dos processos de privatização e terceirização, o Plano de Reforma criou o programa de *publicização*, conforme delineado no Projeto de Organizações Sociais:

Por meio de um programa de publicização, transfere-se para o setor público não-estatal, o denominado terceiro setor, a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos de Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle.

Desse modo, o Estado abandona o papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se entretanto no papel de regulador e provedor ou promotor destes, principalmente dos serviços sociais, como educação e saúde, que são essenciais para o desenvolvimento, na medida em que envolvem investimento em capital humano. Como promotor desses serviços o Estado continuará a subsidiá-los, buscando, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade.<sup>3</sup>

Assim, o Projeto de Organizações Sociais foi uma estratégia pautada na *publicização* dos serviços sociais, entendida como a transferência ao particular da execução de serviços públicos não exclusivos, como o ensino, a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, a cultura e a saúde, para alcance de melhor qualidade nos serviços prestados à população, conforme exposto no Projeto:

O Projeto Organizações Sociais, no âmbito do Programa Nacional de Publicização (PNP), tem como objetivo permitir a publicização de atividades no setor de prestação de serviços

---

<sup>3</sup> BRASIL. Presidência da República. *Op Cit.*, p. 8.

não-exclusivos, baseado no pressuposto de que esses serviços ganharão em qualidade: serão otimizados mediante menor utilização de recursos, com ênfase nos resultados, de forma mais flexível e orientados para o cliente-cidadão mediante controle social.<sup>4</sup>

Conforme pontuado na obra de Hely Lopes Meirelles, as organizações sociais foi um modelo criado para que os serviços públicos pudessem ser transferidos ao particular, de forma diversa das previstas no direito administrativo (concessão e permissão):

o objetivo declarado pelos autores da reforma administrativa com a criação da figura das organizações sociais foi encontrar instrumento que permitisse a transferência para elas de certas atividades exercidas pelo Poder Público e que melhor o seriam pelo setor privado, sem necessidade de concessão ou permissão.<sup>5</sup> (grifo nosso)

### **3. Das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)**

Denominado por “Marco Legal do Terceiro Setor”, o modelo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) foi uma iniciativa do Conselho de Comunidade Solidária que, por intermédio de um amplo diálogo com a sociedade civil, buscou fortalecer as relações do terceiro setor com o Estado, por intermédio de uma parceria estabelecida sobre novas bases, mais condizentes com as exigências de eficiências e responsabilização nas ações sociais.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> PEREIRA, Luiz C. Bresser. Organizações Sociais – Caderno MARE 2. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 74 p. Cadernos MARE da reforma do estado; v. 2, p. 13

<sup>5</sup> MEIRELLES, Hely Poles. Direito Administrativo Brasileiro. 36 ed. São Paulo: Malheiros, 2010. P.406

<sup>6</sup> FERRAREZI, Elisabete. Organização da sociedade civil de interesse público - OSCIP : a lei 9.790 como alternativa para o terceiro setor. Brasília: Comunidade Solidária, 2000.

A modelo emergiu como uma alternativa à tradicional figura do convênio, para facilitar o acesso da sociedade civil organizada aos recursos públicos. De acordo com a avaliação feita pelo Conselho de Comunidade Solidária, a agilidade operacional para formalização de parcerias do terceiro setor com o Poder Público não era adequada, pois as exigências impostas às organizações, como o prévio registro no Conselho de Assistência Social, dificultava demasiadamente o acesso aos recursos.<sup>7</sup>

O novo “marco legal” foi inserido no ordenamento jurídico pela Lei Federal nº 9.790, de 23/3/1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e instituiu e disciplinou o Termo de Parceria. A Lei foi regulamentada pelo Decreto nº 3.100, de 30/06/1999 e pela Portaria nº 361, de 27/06/1999, do Ministério da Justiça.

A norma não criou uma nova instituição, mas um título conferido Pelo Poder Público à instituições preexistentes, como associações e fundações de direito privado, que passaram a ostentar uma qualificação, conferida pelo Ministério da Justiça, conforme explicitado por Diógenes Gasparini:

Na realidade não se cuida da instituição de nova entidade, mas da atribuição do *status* de organização da sociedade civil de interesse público a pessoas jurídicas criadas nos moldes do Direito Privado, existentes, portanto na sociedade.<sup>8</sup>

Conforme explicitado por Augusto de Franco, em prefácio da obra de Elisabete Ferrarezi, o novo marco legal representou uma nova

---

<sup>7</sup> FERRAREZI, Elisabete. *Ibidem*. p. 16

<sup>8</sup> GASPARINI, Diógenes. *Direito Administrativo*. 12ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

forma de financiamento do terceiro setor, a partir do reconhecimento de que a sociedade organizada possui um papel estratégico na identificação de demandas sociais que o Estado deve subsidiar, mas não deve executar diretamente, conforme a seguir reproduzido:

Por trás da nova lei do Terceiro Setor, existe a avaliação de que o olhar público da Sociedade Civil detecta problemas, identifica oportunidades e vantagens colaborativas, descobre potencialidades e soluções inovadoras em lugares onde o olhar do Estado não pode, nem deve, penetrar. A ação pública da Sociedade Civil é capaz de mobilizar recursos, sinergizar iniciativas, promover parcerias em prol do desenvolvimento humano e social sustentável, de uma forma que o Estado jamais pôde ou poderá fazer.<sup>9</sup>

Como mecanismo de financiamento do terceiro setor para execução de demandas sociais identificadas pela própria sociedade organizada, a Lei que disciplinou as OSCIP's estabeleceu, em seu artigo 3º, um extenso rol exemplificativo de atividades em que podem atuar:

Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

- I - promoção da assistência social;
- II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;**
- V - promoção da segurança alimentar e nutricional;

---

<sup>9</sup> FERRAREZI, Elisabete. Ob. Cit. P. 7



VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII - promoção do voluntariado;

VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo. (grifo nosso)

Observa-se, pelo rol de atividades supra elencados, que o objetivo da norma foi, efetivamente, fomentar ações diversas de cunho social, que já vem sendo desenvolvidas pela sociedade organizada, de forma complementar a atuação do estatal. Na área da saúde, por exemplo, a Lei é clara quanto a necessidade de que a atuação da OSCIP seja apenas de natureza complementar, conforme descrito no inciso IV do artigo supracitado.

No entanto, como as premissas da legislação foram baseadas em critérios de eficiência, com mecanismos mais adequados de responsabilização - marca da reforma que o Estado implementou nos anos 1990, o texto da nova Lei em muito assemelhou-se ao da Lei que instituiu as OS's (Lei nº 9.637/98), gerando equívocos na aplicação dos distintos institutos.

#### **4 – Das Distinções**

Diferente do modelo de Organizações Sociais, que fora concebido no âmbito do Plano de Reforma como uma das estratégias para delimitação do aparelho do Estado, para que as entidades sem fins lucrativos assumam a execução de serviços públicos próprios do Estado, o modelo parceria com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, por seu turno, visou apoiar o terceiro setor em ações de interesse social que não representasse o próprio serviço público prestado diretamente pela Administração Pública.

Segundo Flávio Alcoforado, *"a diferença principal entre as OS's e OSCIP's é conceitual: enquanto as primeiras seriam contratadas para assumir serviços já prestados pelo Estado, as últimas prestariam determinados serviços de interesse coletivo, que o Estado decidiria apoiar."*

Ao discorrer sobre a atuação das OSCIP's, Di Pietro esclarece que *"as atividades que exercem não são serviços públicos; mas são atividades de interesse público que o Estado se limita a fomentar"*.<sup>10</sup> Diferentemente do modelo de OS, que foi um mecanismo concebido para transpasse da execução de serviços públicos sociais pelo particular, por delegação.

Nesse sentido, enquanto no modelo de OS o Estado transfere a execução de determinado serviço público que presta diretamente à gestão da Organização Social como, por exemplo, a gestão de uma

---

<sup>10</sup> DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Privatização e o novo exercício de funções públicas por particulares. **Uma avaliação das tendências contemporâneas do Direito Administrativo**. Diogo de Figueiredo Moreira Neto (Coord.). Rio de Janeiro: Ed. Renovar, 2003. P. 436.

unidade hospitalar, no modelo de OSCIP o Estado apóia iniciativas sociais da própria sociedade, que complementem a atuação estatal.

Uma distinção de caráter normativo, é que a Lei nº 9.637/98 que instituiu as Organizações Sociais no ordenamento jurídico pátrio é uma lei federal de aplicação no âmbito apenas da União. Destarte, os Entes da federação que optam pela implantação do modelo de gestão, devem ter sua própria legislação, observando a simetria da Lei federal.<sup>11</sup>

Já a Lei nº 9.790/99, que instituiu as OSCIP's é uma lei federal, de aplicação nacional. O que não impede que os entes da federação, por sua autonomia legislativa, também legislem sobre o modelo, também observado o modelo federal.

O ato de qualificação de cada uma das instituições é de natureza distinta, pois enquanto a OSCIP é assim qualificada após o Ministério da Justiça deferir o requerimento de qualificação, através de uma outorga vinculada à legislação, onde é necessária a comprovação do cumprimento de todos os requisitos previstos na lei federal, as Organizações Sociais são qualificadas através de Decreto Executivo, ou seja, um ato discricionário, submetido ao juízo de conveniência e oportunidade do órgão supervisor ou regulador da área da atividade que se proporá a realizar.

---

<sup>11</sup> Conforme sustentado por Mauricio S. M. dos Reis (Ed. Baraúna, SP, 2015), em sua obra intitulada: "**As Organizações Sociais: Da Sistematização a uma Análise Crítica do Modelo**", como a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 22, inciso XXVII, atribuiu à União a competência privativa para legislar sobre normas gerais de contratação, as leis dos entes da federação que não observam as normas da Lei federal nº 9.637/98 incorrem em inconstitucionalidade. Em recente julgamento do Acórdão nº 313/2015, o Tribunal de Contas da União reconheceu que os requisitos para qualificação como organização social definidos pela Lei nº 9.637/98, são normas gerais e devem ser observados pelos legisladores estaduais e municipais, bem como do Distrito Federal. (BRASIL. Tribunal de Constas da União, Acórdão nº 0313-06/15-P, Relator Marcos Benquerer. Brasília, Sessão Plenária de 25 de fevereiro de 2015).

Quanto às prestações de contas, todas as OSCIP's precisam realizar, anualmente, a prestação de contas eletrônicas, por meio do Cadastro Nacional de Entidades de Utilidade Pública do Ministério da Justiça (CNEs/MJ), sob pena de não ter a Certidão de Regularidade liberada. A Certidão é prova de transparência da instituição, além de ser exigida pelos órgãos governamentais para o repasse de recursos públicos ou doações.

Por sua vez, as Organizações Sociais prestarão contas somente perante o órgão ou entidade do ente federativo supervisor e signatário do contrato de gestão celebrado.

Em relação à estrutura institucional interna, cada instituto também caminha em direção própria. Para qualificar-se como OS a Lei Federal exige a constituição de um Conselho de Administração, de deliberação superior, com determinadas atribuições definidas pela própria Lei, bem como que tenha dentre seus membros representantes do Poder Público e da sociedade civil. A norma exige, ainda, que esses representantes seja maioria no Conselho.

No caso da OSCIP, tal premissa não se mantém, pois não há a exigência de um Conselho de Administração, o que gera menos impacto na estrutura organizacional da entidade.

Os vínculos com o Poder Público também recebem nomenclaturas distintas. Embora ambos revelem a mútua colaboração que os revestem, enquanto a OS celebra o instrumento denominado Contrato de Gestão, a OSCIP celebra Termo de Parceria.

Para a celebração de termo de parceria com uma OSCIP é necessário a prévia consulta aos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existente. Este controle social que garante legitimidade ao procedimento será exercido também durante a vigência da parceria.

## **5- Das Similitudes**

Tanto as Organizações Sociais, como as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, nasceram num momento de reforma do estado gerencial brasileiro, onde se buscou ampliar o fomento às entidades privadas com finalidades estatutárias de interesse público, como forma de suplementar ou subsidiar a atuação estatal para atividades até então comumente desenvolvidas pela esfera pública (assistência social, educação e assistência à saúde gratuita).

Ou seja, passou-se a reconhecer que a capacidade instalada da Administração Pública era insuficiente e não teria condições de atender a necessidade da população local, nem executar sozinha as diretrizes de atendimento à população em serviços básicos fundamentais, fosse por falhas estruturais que comprometem o alcance de seus objetivos estruturais e organizacionais, ou pela autoconscientização das limitações geradas pela burocracia e / ou legislação vigente, que acabam por limitar suas ações.

Pode-se vislumbrar que o panorama acima já foi reconhecido pela legislação do SUS, onde a Lei nº 8.080/90, que disciplina o Sistema

Único de Saúde, prevê a participação complementar "quando as suas disponibilidades forem insuficientes para garantir a cobertura assistencial à população de uma determinada área", hipótese em que a participação complementar "será formalizada mediante contrato ou convênio, observadas, a respeito, as normas de direito público" (art. 24 e parágrafo único da citada lei).

Esse procedimento de fomento à iniciativa privada com fins de interesse público traz em seu cerne, a observância aos princípios constitucionais que devem nortear a Administração Pública, como a legalidade, isonomia, impessoalidade, supremacia do interesse público, eficiência e economicidade.

Outra característica convergente entre ambos os modelos de cooperação (OS e OSCIP) é a natureza jurídica de direito privado que ostentam, de fim público e não lucrativo, constituída como associação ou fundação de direito privado na forma do Código Civil (arts. 44, I e III).

Destarte, OS e OSCIP são títulos conferidos às associações ou fundações de direito privado, na forma de suas respectivas normas. Logo, uma vez detentora de um dos referidos títulos (OS ou OSCIP) a entidade não desnatura sua condição institucional de associação ou fundação de direito privado, mas passa a ser portadora de um título, que representa um ato administrativo passível de revogação.

Para obtenção dos títulos de OS ou OSCIP, as respectivas normas regentes definem um procedimento específico de qualificação. Esse procedimento de qualificação, que conclui com a outorga pelo Poder Público do respectivo título requerido (OS ou

OSCIP) é uma condição para a celebração de um ajuste (contrato de gestão ou termo de parceria).

Outra questão de destaque é a busca pela transparência e responsabilização suficientes para garantir sua auto-regulação, com controle social, bem como a pactuação de metas e indicadores qualitativos e quantitativos, em detrimento dos critérios e controles burocráticos do Estado sobre as entidades, deixando de ser um controle meramente financeiro e passando a avaliar, sobretudo, os resultados produzidos.

Para o exercício do controle das atividades desempenhadas pelas OS's e OSCIP's, as respectivas legislações previram comissões de avaliação e controle constituída internamente pela Administração Pública, bem como prestações de contas periódicas dos recursos à elas destinadas.

## **6 – Conclusão:**

Como supra demonstrado, as instituições qualificadas como OS ou OSCIP são entidades de colaboração, sujeitas à observância aos princípios norteadores da Administração Pública, que celebram ajustes com o Poder Público de interesse coletivo (contrato de gestão ou termo de parceria), com obrigações precípua de alcance dos resultados definidos pela metas e indicadores pactuados.

Não obstante as similitudes do texto normativo, motivado pelo momento de redefinição da relação do Estado com a sociedade civil, os novos modelos de colaboração tiveram destinações diversas. A Lei das OSCIP'S (9.670/99) foi criada para regular e fortalecer as relações

que o terceiro setor já possuía com o Poder Público - principalmente por intermédio de convênio. É uma forma de fomentar a atuação da sociedade civil em projetos de natureza social, que desenvolve em parceria com o Poder Público.

Já a Lei de OS (9.637/98) foi criada para instituir um novo tipo de relação, uma inovação jurídica pela qual o terceiro setor assume a responsabilidade pela execução direta dos serviços públicos, que são integralmente transferidos ao mesmo, como saúde, educação, cultura e ciência e tecnologia. São atividades próprias, ou seja finalísticas, mas não exclusiva do Estado. É uma forma de delegação dos serviços públicos, pelo qual o Estado retira-se da execução burocrática para assumir o papel de promotor dos serviços, subsidiando-os e controlando-os.

Dessa forma, como já julgado pelo STF, não há que se falar em demissão do Estado de suas funções, mas sim em troca de foco para os resultados. O Estado deixa de cumprir todas as funções burocráticas, transferidas à organização social por intermédio do contrato de gestão, para ocupar-se de uma função mais importante, que é o planejamento e controle para alcance de serviços mais eficientes.