

HOSPITALIDADE E PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL: O ACOLHIMENTO COMO CATEGORIA DE ANÁLISE DO ATENDIMENTO VIRTUAL DO INSS NA PERSPECTIVA DA ADVOCACIA PREVIDENCIÁRIA

André Luís Mattos Silva¹

Airton José Cavenaghi²

Sênia Regina Bastos³

¹ André Luís Mattos Silva é bacharel em Direito, Doutor em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi. Mestre em função social do direito e doutorando no PPG Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. Atualmente é professor do Instituto Federal de São Paulo na área de legislação. Também atua como docente no Centro Universitário Uneduvale de Avaré, junto as disciplinas de Direito Previdenciário e Direito Digital. Atua Pró-Reitor de Regulação junto ao Centro Universitário Uneduvale. Participa do Grupo de Pesquisas em Hospitalidade e Lazer do IFSP bem como do Grupo de Pesquisas da linha 1 do PPG em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. Foi membro do Conselho Editorial da Revista Ethos Jus. Compõe o Banco de Avaliadores do INEP na área de cursos jurídicos. Apresenta experiência em pesquisa na área de sociologia jurídica, direito previdenciário e hospitalidade.

² Graduou-se em História (licenciatura plena) pela Universidade Estadual Paulista - UNESP, campus de Assis-SP, obteve os títulos de mestre e doutor em História Social pela Universidade de São Paulo (FFLCH-USP). Professor Pesquisador na Universidade Anhembi Morumbi (UAM-SP) no Mestrado e Doutorado em Hospitalidade (2000-2020), orientando Doutorados, Mestrados e Iniciações Científicas. Tem experiência nas áreas de História Social, com ênfase em História do Brasil (século XIX), atuando principalmente nos seguintes temas: urbanização brasileira, fotografia, patrimônio cultural, memória, iconografia, bibliologia paulista e cartografia histórica. Desenvolve pesquisas na área de Ciências Sociais Aplicadas (Antropologia e Administração) e na área de História (Patrimônio Material e Imaterial; Cartografia e Iconografia). Pesquisa aspectos culturais da sociedade brasileira, com enfoque no século XIX. Possui experiência ministrando aulas no doutorado, mestrado e graduação de História, Turismo, Hospitalidade e Arquitetura; nas áreas de Patrimônio Cultural, História e Cultura Afro-Brasileira, História da Arquitetura e do Urbanismo, Geografia e Cartografia, Antropologia e Arquivologia. Foi Professor Substituto do CFCH-Departamento de História, Universidade Federal do Acre (UFAC) e atualmente é professor pesquisador do PPG em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. UAM-SP.

³ bacharel (1990), mestre (1997) e doutora (2001) em História pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Bolsista de Produtividade em Pesquisa (nível 1 D - CNPq), atualmente é professora do Programa de Pós Graduação em Hospitalidade (Mestrado e Doutorado) da Universidade Anhembi Morumbi e editora da Revista Hospitalidade. Líder do Grupo de Pesquisa Dimensões e Contextos da Hospitalidade (UAM), integra a rede de investigadores Remessas Rede Emigração Europa do Sul / América do Sul (CEPESE) e é membro do Comitê Científico Nacional sobre Turismo Cultural do Conselho Internacional de Monumentos e Sítios (Icomos). Foi diretora científica da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação e Pesquisa em Turismo - ANPTUR (2005 a 2009), editora da Revista Brasileira de Turismo - RBTur (2007 a 2009), integrou a equipe do projeto temático Observatório das migrações em São Paulo, sediado no NEPO/Unicamp, (2009-2014) e coordenou o projeto de pesquisa Turismo e Legado Étnico (Edital Universal CNPq 2016). Na Prefeitura Municipal de São Paulo (1989 a 2000) foi diretora de pesquisa do Centro Cultural São Paulo e pesquisadora do Departamento do Patrimônio Histórico. Apresenta experiência em pesquisa na área de história, hospitalidade e turismo, cujas temáticas se relacionam à história do turismo, gastronomia, imigração e patrimônio cultural.

Resumo

O presente artigo analisa o acolhimento, uma das principais dimensões da hospitalidade no âmbito do Direito Previdenciário, compreendendo-o não apenas como postura ética, mas como instrumento de concretização da cidadania e de efetivação dos direitos sociais. Parte-se da compreensão constitucional da seguridade social como expressão do Estado Democrático de Direito e examina-se como práticas de acolhimento no atendimento virtual do INSS impactam diretamente o acesso à justiça e à proteção social. A partir da revisão teórica desenvolvida em tese de doutorado que fundamenta parte deste estudo e da análise qualitativa de entrevistas realizadas com advogados previdenciaristas, sustenta-se que o acolhimento constitui elemento estruturante da atuação profissional comprometida com a dignidade da pessoa humana. Conclui-se que a humanização das práticas previdenciárias é condição necessária para a efetivação material da cidadania social.

Palavras-chave: Acolhimento; Cidadania; Direito Previdenciário; Seguridade Social.

INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 inaugura no Brasil um modelo de Estado comprometido com a justiça social, com a redução das desigualdades e com a proteção da dignidade da pessoa humana. Nesse contexto, a seguridade social, compreendendo saúde, assistência e previdência, assume papel central na concretização dos direitos fundamentais sociais.

Entretanto, a efetivação desses direitos não se dá apenas por meio de normas jurídicas formalmente postas. A experiência concreta do cidadão diante das instituições revela que a forma como o atendimento é realizado influencia decisivamente o acesso aos direitos. No âmbito previdenciário, onde frequentemente se encontram sujeitos em situação de vulnerabilidade como idosos, pessoas com deficiência e trabalhadores incapacitados, o acolhimento assume relevância singular.

O presente artigo tem como objetivo analisar o acolhimento no atendimento virtual do INSS na visão de advogados previdenciaristas, compreendendo-o como instrumento de promoção da cidadania. Parte-se da hipótese de que o acolhimento não constitui mera atitude subjetiva do profissional, mas expressão concreta de um compromisso constitucional e institucional com a dignidade humana e com a inclusão social.

Metodologicamente, o estudo articula revisão bibliográfica, análise normativa e dados empíricos extraídos de entrevistas com advogados previdenciaristas, constantes de tese desenvolvida junto ao Programa de Doutorado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

2 HOSPITALIDADE EM SUA DIMENSÃO DO ACOLHIMENTO

A hospitalidade e o acolhimento não são sinônimos; segundo Mazzilli (2021), o acolhimento é um componente da hospitalidade. Embora, atualmente, elas ainda possam ser consideradas no âmbito das reflexões como semelhantes, “[...] nas definições conceituais essa relação sinonímica não acontece” (Avena, 2006, p. 3).

A universalidade do acolhimento é uma ideia difícil de alcançar-se plenamente devido à dinâmica intrínseca de inclusão e exclusão envolvida no ato de acolher (Dartiguenave, 2021). Nesse mesmo sentido, Mazzilli (2021) demonstra a importância do estudo da dinâmica inclusão e exclusão no âmbito do acolhimento, ressaltando que inclusive este enfoque auxilia não só na compreensão da dimensão do acolhimento em si, mas também no entendimento pleno da própria hospitalidade.

Dessa questão surge a noção daqueles que estão ou não incluídos na obtenção de todos os valores conferidos pela cidadania. Conforme apontado por Pinsky (2003), a cidadania envolve o sentimento de pertencimento comunitário que resulta nos processos de inclusão de uma população e na forma como essa população acessa um conjunto de direitos. Também está relacionada à maneira como os direitos e deveres nesse ato de pertencimento das comunidades podem ser reivindicados e como isso impacta na alteração ou redefinição das relações dentro desses grupos sociais, em prol do bem-estar coletivo.

Para Souza (2008), essa percepção da cidadania se aproxima do que é conhecido como “plena cidadania”, caracterizada pela efetivação consolidada das conquistas na luta pelos direitos de uma sociedade e, conseqüentemente, pela emancipação de seus cidadãos e pela busca pela justiça social. O Autor ressalta que, com frequência, há uma distorção na compreensão e concretização desse princípio de cidadania, resultando muitas vezes na redução dos direitos dos cidadãos a ações paliativas, considerando apenas aspectos superficiais, momentâneos e emergenciais, o que chama de “cidadania assistida”.

Aspectos relevantes na exclusão causada pelo processo de adaptação estão relacionados aos códigos do local em que o estrangeiro se encontra. De acordo com Manzi e Toudoire-Sulapierre (2011), “[...] o estrangeiro pode, portanto, permanecer distante devido a barreiras linguísticas ou culturais”.

Derrida (1997) observa que uma das características do estrangeiro é sua fala distinta em relação à dos locais, sendo percebido como alguém que se comunica de maneira "esquisita".

Nesse sentido, no caso do hóspede da Previdência Social, é essencial que lhe seja dada a oportunidade de expressar claramente suas necessidades e expectativas em relação ao anfitrião. Para isso, as linguagens e os procedimentos utilizados devem ser devidamente adaptados, evitando-se o formalismo jurídico excessivo. Tal adaptação é crucial para que a finalidade principal da prestação do serviço público a concessão de um benefício, possa ser efetivamente alcançada. Apesar de parecer um paradoxo, o ato de acolher distingue os estranhos (que estão do lado de fora) daqueles que são internos (que estão do lado de dentro) (Dartiguenave, 2021). O acolhimento necessariamente implica em uma categorização social (Dartiguenave, 2021), na qual ocorre uma delimitação daqueles que podem ou não ser acolhidos, resultando automaticamente na exclusão dos que não são incluídos.

Neste aspecto, o acolhimento institucional passa a ser objeto de importante estudo. Bessone (2011) destaca que a exclusão envolve a expulsão de alguém de seu lugar, a privação de direitos e o impedimento de acessá-los. A autora ressalta que a exclusão gera um efeito e um resultado. Bessone (2011) argumenta que o excluído é considerado um parasita e que é mais fácil atribuir a responsabilidade da crise ao outro, recaindo essa condição sobre os excluídos. Além disso Bessone (2011, p. 1091), expõe que "o excluído é um outro cuja diferença não se estabelece dentro do sistema, mas fora dele: é essa diferença que representa uma ameaça ao sistema como um todo, sugerindo sua fragilidade".

No contexto da Previdência Social, essa percepção estigmatizante pode intensificar a exclusão dos hóspedes, que já enfrentam dificuldades para compreender os códigos e linguagens do sistema. Ao invés de reforçar estereótipos, é necessário adotar uma abordagem de hospitalidade que permita aos hóspedes expressarem suas necessidades e expectativas, superando o formalismo jurídico e garantindo o acesso pleno aos seus direitos.

Klinger (2003) destaca a importância do acolhimento nas instituições públicas, enfatizando a necessidade de criar um ambiente que favoreça relações mais completas entre o anfitrião e o usuário do serviço. O objetivo é aproximar

os usuários dos serviços públicos, promovendo a confiança tanto nas instituições quanto nos agentes públicos que as representam. No entanto, essa confiança não se estabelece facilmente, sendo muitas vezes dificultada pela própria dinâmica institucional previamente consolidada.

Nesse contexto, a construção de um ambiente acolhedor, como sugerido por Klinger (2003), é essencial para superar o formalismo das instituições e garantir que o hóspede tenha acesso efetivo aos seus direitos e à cidadania, por meio de um diálogo verdadeiro e inclusivo. O próprio Bessone (2011), ainda enfatiza a importância do diálogo na esfera política e institucional, pois é por meio dele que os seres humanos, independentemente de suas crenças, culturas, condições sociais ou quaisquer outros privilégios, podem verdadeiramente se igualar. Se houvesse um ambiente propício para isso, a amizade e o diálogo poderiam se tornar universais. Veja -se ainda que:

A democratização da sociedade leva a dar a cada cidadão um direito à palavra, palavra direta ou indireta por intermédio de representantes, e até mesmo decisões políticas podem ser tomadas ao termo de um diálogo. Essa livre comunicação argumentada se inscreveria, então, no âmbito dessa “fraternidade”, que passou a ser o terceiro termo de nossa divisa. O diálogo, poderia, assim, se tornar um instrumento político real (Bessone, 2011, p. 1273).

Klinger (2003) destaca que a descentralização eficiente dos serviços públicos é essencial para melhorar o atendimento e o acolhimento oferecido aos usuários. Aponta importantes resultados obtidos na França, onde a descentralização para os chamados “serviços locais” trouxe avanços significativos, promovendo maior proximidade entre os usuários e as instituições públicas. Essa abordagem mostrou-se especialmente relevante para pessoas em situação de vulnerabilidade, cuja precariedade econômica frequentemente aumenta sua dependência dos serviços e benefícios oferecidos pelo Estado.

No Brasil, essa questão se reflete claramente no âmbito da Seguridade Social. Para muitos usuários, os serviços públicos representam a última esperança para superar o isolamento social e garantir o acesso a direitos básicos. Contudo, como discutido por Bessone (2011), o acolhimento e o diálogo efetivo nem sempre são priorizados nas instituições, o que pode perpetuar exclusões e dificultar o exercício pleno da cidadania.

A descentralização, além de facilitar o acesso físico aos serviços, pode contribuir para que as instituições adotem uma abordagem mais humana e próxima de seus usuários, adaptando suas linguagens e procedimentos para superar barreiras culturais, linguísticas e sociais.

Assim, a descentralização eficiente não é apenas uma questão de gestão, mas uma medida de hospitalidade essencial para transformar a relação entre o cidadão e o Estado, promovendo confiança e garantindo que os serviços públicos cumpram sua finalidade de inclusão e justiça social.

A falha nesse ato de acolher gerada pela exclusão muitas vezes promovida pelos órgãos institucionais, segundo Klinger (2003) resulta no esgotamento das políticas relativas ao Estado de Bem-Estar Social. Tais fundamentos remontam às lições de Innerarity (2008) que ressalta a importância de exercer a hospitalidade de maneira ética. Em um mundo marcado pela incerteza, a hospitalidade nos lembra que não somos seres autossuficientes, mas sim dependentes uns dos outros e vulneráveis.

3. O ACOLHIMENTO NO ATENDIMENTO VIRTUAL DO INSS: ANÁLISE DE ENTREVISTAS COM ADVOGADOS PREVIDENCIARISTAS

No cotidiano do sistema previdenciário, além do cidadão comum, existe outro público que também utiliza o atendimento virtual do INSS: os advogados especializados na área do Direito Previdenciário.

Os advogados que atuam nessa área possuem um papel essencial na sociedade contemporânea. Eles se dedicam a demandas ligadas à Seguridade Social, abrangendo os âmbitos da assistência social, da saúde e, principalmente, da previdência. Segundo Chaves (2024), o advogado previdenciário desempenha uma função vital na garantia dos direitos dos cidadãos, seja prestando orientações, seja atuando diretamente em instâncias administrativas e judiciais. Sua atuação tem como objetivo assegurar que o cidadão tenha acesso aos benefícios previdenciários a que tem direito.

No contexto da pesquisa, destaca-se que o advogado, ao atuar na esfera administrativa, também precisa utilizar os mecanismos virtuais do INSS. Contudo, sua interação com o sistema ocorre de maneira diferenciada em relação ao cidadão comum. Enquanto o “Meu INSS” é uma plataforma voltada exclusivamente para o usuário individual, os advogados têm acesso a um

sistema específico, denominado “INSS/OAB”, desenvolvido e operacionalizado pela DATAPREV.

No que se refere às entrevistas realizadas, considerando que o fenômeno do atendimento virtual aos advogados ocorre em âmbito nacional, tornou-se viável a coleta de informações tanto sobre a experiência direta desses profissionais quanto sobre as percepções relatadas por seus próprios clientes. Para isso, foi realizado um convite a advogados de diferentes regiões do Brasil. A seleção final incluiu dois representantes de cada região.

As entrevistas foram conduzidas por meio da plataforma Microsoft Teams, com a devida autorização prévia do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), conforme proposta submetida e aprovada. As sessões ocorreram entre dezembro de 2024 e janeiro de 2025. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas utilizando o sistema automatizado da própria plataforma Microsoft Teams. Para garantir a precisão das transcrições, o pesquisador realizou ajustes manuais, corrigindo possíveis falhas, especialmente em trechos de falas mais complexas.

Cada participante foi identificado como "Entrevistado 1" até "Entrevistado 10". Em seguida, as entrevistas foram organizadas cronologicamente, possibilitando uma compreensão inicial dos fenômenos de inclusão e exclusão observados.

Por fim, a categorização e a técnica de análise de contexto proposta por Cellard (2008) foram aplicadas para interpretar os dados coletados. Abaixo, apresentam-se o marco temporal das entrevistas, bem como as respectivas regiões de origem de cada participante:

Quadro 1 – Entrevistas realizadas com advogados previdenciaristas

Entrevista	Região	Marco temporal
E1	Norte	Dezembro de 2024
E2	Sul	Dezembro de 2024
E3	Nordeste	Dezembro de 2024
E4	Sul	Dezembro de 2024
E5	Sudeste	Dezembro de 2024
E6	Centro oeste	Dezembro de 2024
E7	Centro oeste	Dezembro de 2024

E8	Sudeste	Janeiro de 2025
E9	Norte	Janeiro de 2025
E10	Nordeste	Janeiro de 2025

Fonte: os autores, 2025

As entrevistas foram fundamentais para trazer ao presente estudo aspectos relevantes sobre o binômio exclusão/inclusão do hóspede no sistema de atendimento virtual, a partir da visão de advogados previdenciaristas.

Assim, foi possível identificar, além de elementos convergentes entre as regiões, características específicas que se aplicam apenas a determinados contextos regionais, enriquecendo a pesquisa com informações valiosas e diversificadas. Tal abordagem ressalta que esse fenômeno impacta usuários em todo o território nacional.

Por conta disso, foi possível incorporar diretamente nos textos das entrevistas transcritas as sínteses das percepções desses hóspedes, que serão apresentadas detalhadamente na seção subsequente.

3.1 SÍNTESE DAS PERCEPÇÕES DOS ADVOGADOS PREVIDENCIARISTAS SOBRE A MIGRAÇÃO DO ATENDIMENTO DO INSS PARA AS PLATAFORMAS VIRTUAIS

A análise das entrevistas realizadas com advogados previdenciaristas em cada região do Brasil revelou padrões consistentes, agrupados nas duas categorias de análise previamente definidas na fundamentação bibliográfica: inclusão e exclusão do hóspede no atendimento virtual do INSS. A análise dos textos das entrevistas foi conduzida seguindo as diretrizes de Marconi e Lakatos (2010) e, posteriormente, utilizando a Técnica de Análise Temática proposta por Souza (2019).

Para os aspectos convergentes identificados nos fichamentos das entrevistas, aplicou-se a técnica descrita por Crusoé (2014). Após a leitura horizontal (Crusoé, 2014), os pesquisadores destacaram as informações convergentes, analisando-as, confrontando-as e comparando-as. Esse processo resultou em dados significativos para a estruturação de subcategorias, sem a necessidade de realizar entrevistas complementares. Optou-se, assim, por manter a categoria “inclusão do hóspede no sistema de atendimento virtual do INSS”. Essa categoria foi refinada com base nos conceitos teóricos de Klinger

(2003) e Dartiguenave (2021), culminando nas subcategorias representadas no seguinte quadro:

Quadro 2 – Estruturação da categoria inclusão do hóspede no atendimento virtual do INSS

CATEGORIA INCLUSÃO DO HÓSPEDE NO ATENDIMENTO VIRTUAL DO INSS	
SUBCATEGORIAS	ENTREVISTAS
Universalidade no atendimento	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10
Existência do sistema virtual	E3, E4, E5, E6 e E7

Fonte: os autores, 2024

A primeira subcategoria dentro da categoria de inclusão dos usuários no atendimento virtual do INSS refere-se à universalidade do atendimento. Esse fator de inclusão foi abordado pelos dez participantes entrevistados. Essa subcategoria demonstra que, para o advogado que atua na área do Direito Previdenciário, a migração para o ambiente virtual trouxe um avanço significativo, pois possibilitou atuar em todo o território nacional sem a necessidade de deslocamento físico, facilitando o exercício da profissão.

Esse aspecto está alinhado à proposta central da Seguridade Social brasileira, já que um dos seus princípios fundamentais é a universalidade no atendimento. Esse princípio encontra-se assegurado na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 194, sendo garantido pela Lei Maior do país como base de uma política pública nacional de proteção. A Constituição diferencia a universalidade de cobertura da universalidade do atendimento (Martins, 2020). A primeira refere-se à cobertura de riscos sociais por um sistema nacional que assegure o amparo às necessidades dos cidadãos; a segunda diz respeito ao atendimento indistinto a todos os residentes em território nacional.

Segundo Martins (2020), o princípio da universalidade garante que todo cidadão brasileiro seja atendido por um sistema que alcance todo o território nacional, cumprindo o objetivo da Previdência Social de socorrer os segurados em situações de contingência. A existência desse sistema universal atende aos preceitos propostos por Souza (2003), que defende a criação de políticas públicas direcionadas às necessidades específicas dos cidadãos, considerando

as particularidades regionais e locais. Dessa forma, evita-se o que o autor denomina subcidadania, que ocorre quando uma parcela da população é excluída do acesso a direitos fundamentais.

Esse fenômeno também reflete as lições de hospitalidade apresentadas por Innerarity (2008), especialmente no que tange a "ouvir-se a voz dos ausentes". Isso significa que a hospitalidade deve ser fundamentada nas necessidades do hóspede, garantindo-lhe acesso aos direitos que lhe são legalmente assegurados. A universalidade implica, ainda, que os organismos estatais adotem medidas que ampliem o acesso dos hóspedes aos mecanismos estatais existentes (Klinger, 2003).

Os depoimentos dos entrevistados reforçam a relevância dessa subcategoria. A Entrevistada 1 destaca que a mudança para o atendimento virtual foi positiva, pois "[...] permite que as pessoas em locais distantes acessem serviços sem precisar ir até uma agência, economizando tempo e custos [...]" (Entrevistada 1, 2024, 5'46). Por sua vez, a Entrevistada 3 observa que "[...] a gente percebe um ganho na produção [...]" (Entrevistada 3, 2024, 2'14). Já o Entrevistado 4 enfatiza a consolidação do atendimento digital, especialmente após a pandemia de 2020: "[...] o atendimento digital se consolidou rapidamente e isso mudou completamente a dinâmica de acesso aos benefícios. Algumas mudanças foram positivas [...]" (Entrevistado 4, 2024, 1'40). Ele também destaca que "[...] totalmente online, claro... aumentou muito as possibilidades do processo [...]" (Entrevistado 4, 2024, 5'45). Em relação à universalidade do sistema, ele afirma: "[...] as coisas estão progredindo nesse ambiente virtual... está melhorando bastante, mas devagarinho... eu vejo que tem uma boa intenção de todas as partes para contribuir para melhorar esses sistemas do Meu INSS [...]" (Entrevistado 4, 2024, 6'15).

A segunda subcategoria dentro da categoria de inclusão dos hóspedes no atendimento virtual do INSS refere-se à existência dos sistemas virtuais de atendimento. Todos os entrevistados relataram utilizar as ferramentas digitais diariamente ou semanalmente. Os entrevistados E3, E4, E5, E6 e E7 destacaram a existência dessas ferramentas como um aspecto positivo.

A Entrevistada 3 afirma que é "[...] um sistema bom [...]" e que "[...] depois que migrou o sistema para o Meu INSS... a gente percebe realmente um ganho na produção [...]" (Entrevistada 3, 2024, 2'14). O Entrevistado 4 enfatiza que

utiliza “[...] essas ferramentas diariamente. O Meu INSS e o INSS Digital, especialmente, são indispensáveis para o meu trabalho, pois permitem acessar processos, protocolar requerimentos e acompanhar o andamento de pedidos [...]” (Entrevistado 4, 2024, 2’15).

O Entrevistado 5 relata que, desde que começou a trabalhar com Direito Previdenciário, utiliza o sistema com frequência, destacando que “[...] ligava muito no 135, no 0800 também, solicitando os serviços que... muitos agora... estão disponibilizados no Meu INSS [...]”. Ele também afirma que “[...] utiliza essas ferramentas todos os dias [...]” e que “[...] com o tempo você começa a ter uma facilidade maior no lidar com essas tecnologias [...]” (Entrevistado 5, 2024, 6’44).

Já o Entrevistado 6 menciona que usa as ferramentas frequentemente, tanto para questões previdenciárias quanto para outras demandas, como processos de inventário: “[...] utilizo quando preciso abrir algum processo de inventário, puxar os habilitados ou algo relacionado a outras demandas que exigem o INSS [...]” (Entrevistado 6, 2024, 2’56). Ele também destaca que o sistema é “[...] uma plataforma intuitiva, de fácil utilização [...]” e que acredita que o advogado consegue “[...] se localizar dentro do sistema e realizar solicitações tranquilamente [...]” (Entrevistado 6, 2024, 3’26). Por fim, o Entrevistado 7 relata que utiliza as funcionalidades do sistema “[...] semanalmente, diariamente [...] com facilidade” (Entrevistado 7, 2024, 1’09).

A existência desse sistema reflete o objetivo de proporcionar acesso equitativo aos serviços públicos, como preconizado por Cappelletti e Garth (1988). Segundo Galindo (2021), a migração forçada para os mecanismos virtuais obrigou não apenas os cidadãos, mas também os advogados, a utilizarem essas ferramentas em suas atividades profissionais. No entanto, por já estarem habituados a outros mecanismos digitais, esses profissionais não enfrentaram dificuldades significativas para acessar e operar o sistema.

Antes mesmo da migração completa do atendimento do INSS para o ambiente virtual em 2020, em razão da pandemia da Covid-19, diversos Estados da Federação já haviam implantado o processo eletrônico em seus tribunais, em conformidade com a Lei 11.419/2006 (Jesus, 2021). De acordo com Silva e Souza (2015), o denominado “processo eletrônico” representou um marco histórico no sistema de justiça brasileiro, sendo aplicado em todas as áreas e

graus de jurisdição. Os autores destacam experiências inovadoras no Tribunal Regional Federal da 3ª Região, que já desenvolvia estudos sobre automatização de processos desde 2001, e nos Juizados Especiais Federais da 4ª Região, ambos órgãos que frequentemente lidam com demandas previdenciárias.

Essas inovações tiveram como objetivo principal desafogar o Poder Judiciário, promovendo maior celeridade aos processos. A existência de sistemas virtuais de atendimento também evidencia a necessidade de políticas de hospitalidade baseadas em estruturas governamentais que facilitem o acesso a benefícios e serviços (Spólon, 2014). Esses preceitos estão alinhados às lições de Klinger (2003), que reforça a importância de os órgãos estatais criarem ambientes facilitadores, eliminando barreiras e promovendo relações mais acolhedoras entre o anfitrião e o hóspede.

Como mencionado anteriormente, os hóspedes advogados ocupam uma posição relativamente privilegiada em comparação aos usuários do sistema em geral. No entanto, mesmo possuindo um letramento digital que facilita a utilização dos serviços virtuais, esses profissionais relataram diversas situações de exclusão relacionadas ao sistema, tanto em experiências próprias quanto nas vivências de seus clientes.

Esses relatos corroboram os ensinamentos de Dartiguenave (2021), que aponta que o acolhimento pode gerar tanto situações de inclusão quanto de exclusão. As exclusões relatadas serão detalhadas a seguir, organizadas nas subcategorias que tratam da exclusão do hóspede no sistema de atendimento virtual do INSS.

Quadro 3 – Estruturação da categoria exclusão do hóspede no atendimento virtual do INSS

CATEGORIA INCLUSÃO DO HÓSPEDE NO ATENDIMENTO VIRTUAL DO INSS	
SUBCATEGORIAS	ENTREVISTAS
Exclusão Digital	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10
Burocracia excessiva	E3, E4, E5, E6, E7 e E9
Atendimento robótico e impessoal	E1, E2, E3, E4, E5 e E6

Instabilidade e limitações técnicas no sistema	E4, E5 e E6
--	-------------

Fonte: os autores, 2024

A primeira subcategoria dentro da categoria de exclusão do hóspede no atendimento virtual do INSS refere-se a Exclusão Digital. Esse fator de exclusão é evidenciado pelos dez entrevistados. Conforme destacado anteriormente, as entrevistas refletiram aspectos de exclusão, tanto no que se refere aos advogados que atuam na área previdenciária em momentos específicos, quanto às experiências trazidas por esses profissionais ao representarem seus clientes.

Nesse contexto, observa-se que a exclusão digital não afetou diretamente os advogados que atuam na área previdenciária, uma vez que eles classificam a migração do atendimento presencial para o virtual, em termos gerais, como uma medida que facilitou seu acesso aos serviços oferecidos pela Previdência Social. Contudo, os relatos evidenciam que, para os segurados em geral, essa transição não foi positiva. Assim, é importante apresentar na pesquisa os depoimentos desses profissionais.

A questão da exclusão digital é abordada pela entrevistada 1, que destaca a relevância do letramento digital. Ela afirma que:

“[...] para quem já tem facilidade com tecnologia, usar o celular não é tão fácil. Mas para quem não tem familiaridade, as dificuldades são enormes. Muitas vezes, o segurado não consegue sequer acessar o sistema sozinho. Isso é algo que vejo com frequência no meu dia a dia profissional, especialmente entre idosos [...]” (Entrevistada 1, 2024, 1’47).

Além disso, a entrevistada ressalta que as barreiras relacionadas às questões técnicas da plataforma também afastam os usuários comuns do sistema, pois “[...] a linguagem técnica e a falta de instruções claras afastam o usuário em vez de aproximá-lo [...]” (Entrevistada 1, 2024, 3’06). Esse ponto é reafirmado ao relatar que “[...] a linguagem e a estrutura do atendimento virtual não são acessíveis ao cidadão comum, o que acaba dificultando o exercício de direitos básicos [...]” (Entrevistada 1, 2024, 4’28).

Outro fator mencionado é a limitação do atendimento telefônico oferecido pela central 135, que, segundo ela, não consegue suprir a falta de acessibilidade

técnica: “[...] no atendimento telefônico, o tom do atendente é mecânico, e raramente há demonstração de empatia com as dificuldades do segurado [...]” (Entrevistada 1, 2024, 3’10). A entrevistada também destaca que a migração do atendimento presencial para o virtual ocorreu de forma abrupta, sem tempo para que a população se adaptasse, o que resultou em “[...] muitos segurados se sentindo desamparados, especialmente os mais vulneráveis, como idosos e pessoas sem acesso à internet de qualidade [...]” (Entrevistada 1, 2024, 5’46).

Esses relatos demonstram como a falta de letramento digital, aliada à inacessibilidade do sistema devido à ausência de internet ou questões técnicas, impede o usuário de acessar serviços básicos e, conseqüentemente, compromete o exercício de seus direitos de cidadania. Nesse sentido, destaca-se o seguinte depoimento da entrevistada 1:

“[...] vejo muita exclusão digital, principalmente entre idosos. Eles não têm familiaridade com aplicativos ou com a Central 135. Quando pedimos que baixem o aplicativo, muitos nem sabem o que é isso. Mesmo pelo telefone, o atendimento é rápido e impessoal, sem paciência para explicar os passos necessários. Essa exclusão também é agravada pela falta de clareza no processo. Por exemplo, as pessoas não sabem digitalizar documentos no formato correto ou como preencher formulários técnicos. Sem um suporte adequado, elas acabam cometendo erros, o que prejudica seus direitos. E isso gera um ciclo de exclusão: quem já está vulnerável fica ainda mais à margem, incapaz de acessar os benefícios que lhe são devidos [...]” (Entrevistada 1, 2024, 6’49).

O fenômeno da exclusão digital também foi destacado pela entrevistada 2, que relatou sua prevalência, especialmente entre o público idoso e os mais vulneráveis, seja por limitações técnicas ou econômicas. Ela afirma que o sistema de atendimento virtual não é intuitivo, o que dificulta sua compreensão pelo usuário comum. Muitos de seus clientes, segundo ela, não têm familiaridade com o uso da internet, sendo, no máximo, usuários do “WhatsApp”. Muitos deles, inclusive, não são alfabetizados e utilizam a ferramenta apenas para enviar áudios.

A entrevistada reforça que as exigências técnicas da plataforma do Meu INSS são inacessíveis para o cidadão comum, enfatizando que “[...] pra entrar no INSS, fazer o requerimento, fazer tudo o que tem para fazer ali, ele não vai

conseguir... então você tem que estar junto... acessar junto... pra poder conseguir essas documentações [...]” (Entrevistada 2, 2024, 3’03).

Além disso, a entrevistada compartilhou um relato significativo de uma cliente que perdeu dois benefícios previdenciários devido à falta de familiaridade técnica com o sistema:

“[...] Eu lembrei de um problema que aconteceu... a segurada é aposentada por invalidez desde a década de 90, então está recebendo até hoje e ela era casada. O marido faleceu, e aí com esse falecimento, ela foi lá e solicitou a pensão por morte. Quando se faz a solicitação pelo Meu INSS, vem uma série de perguntas... e aí, dentre uma das perguntas, estava solicitando se ela queria requerer a pensão por morte na categoria de segurada inválida e ela assinalou que não... mas foi sem querer. Quando o servidor foi analisar, ele constatou essa divergência e abriu uma exigência. Daí, na exigência, ela esclareceu: eu sou inválida, recebo aposentadoria por invalidez... aí o servidor, com essa resposta, falou: bem, então vamos marcar uma perícia. Agendou a perícia. Ela foi, e não foi constatada a invalidez. Perdeu o benefício por invalidez [...]” (Entrevistada 2, 2024, 10’52).

Esse relato evidencia como a falta de letramento digital e o sistema pouco acessível podem prejudicar diretamente os segurados, levando a consequências graves, como a perda de benefícios essenciais.

A entrevistada 3 relata que muitos segurados, especialmente idosos e moradores de áreas rurais, enfrentam grandes dificuldades para utilizar o sistema do INSS devido à falta de familiaridade com computadores e celulares. Ela destaca:

“[...] Eu tenho certeza que o senhor encontrará outros profissionais que vão defender o sistema do INSS, mas eu... eu estou no Estado da Bahia, aqui em Vitória da Conquista. A gente atende no sudoeste inteiro da Bahia: Vitória da Conquista, Itapetinga, entre outras cidades. A gente tem uma zona rural muito grande, muito vasta. Então... é... a gente lida com pessoas humildes e simples, que sequer viram uma tela de computador na frente. Tem um segurado que eu acompanho já há algum tempo... ele nunca viu um celular digital... o celular dele é analógico [...]” (Entrevistada 3, 2024, 6’40).

Ela complementa seu relato ao demonstrar que, além das dificuldades de acesso decorrentes da exclusão digital muitas vezes provocadas por limitações econômicas, os usuários também enfrentam obstáculos para entender a operacionalização do sistema. Segundo a entrevistada:

“[...] Quando o segurado foi a primeira vez no INSS, ele sequer foi atendido. Ele não conseguiu entender o que o servidor estava explicando, falando que ele tinha que fazer uma senha... que iam dar uma senha provisória por 24 horas. Aquela senha iria expirar e ele teria que acessar o Meu INSS para gerar uma nova senha. Então... imagine... uma pessoa de 66 anos de idade, que viveu a vida inteira na roça, que nunca estudou... como essa pessoa conseguirá acessar o Meu INSS? Nós que somos advogados, lidamos com o sistema quase que diariamente e, muitas vezes, temos inúmeras dificuldades. Imagine esse senhor... de fato, o sistema não é intuitivo [...]” (Entrevistada 3, 2024, 7’48).

O depoimento da entrevistada evidencia como a exclusão digital, agravada pela falta de acessibilidade e pela complexidade do sistema, compromete o acesso dos segurados aos serviços básicos da Previdência Social, especialmente os mais vulneráveis.

O entrevistado 4 destaca que a exclusão digital afeta especialmente as pessoas com baixo letramento digital, que enfrentam dificuldades em operacionalizar o sistema ou realizar solicitações simples. Ele também ressalta que a migração do atendimento presencial para o virtual trouxe grandes barreiras para os segurados:

“[...] Antes, a interação com o INSS era predominantemente presencial. As pessoas tinham a opção de ir até as agências e conversar com um servidor, mesmo que o atendimento fosse demorado ou, por vezes, ineficiente... com a pandemia, o atendimento digital se consolidou rapidamente, e isso mudou completamente a dinâmica de acesso aos benefícios. Algumas mudanças foram positivas, como a possibilidade de protocolar documentos sem sair de casa, mas, por outro lado, essa digitalização criou novas barreiras, principalmente para os segurados mais vulneráveis [...]” (Entrevistado 4, 2024, 1’40).

O entrevistado também aponta que a linguagem técnica utilizada no sistema é um fator de exclusão, já que muitos segurados não conseguem entender como sua demanda específica se encaixa nos serviços oferecidos pela plataforma. Ele aborda alguns pontos fundamentais nesse sentido:

“[...] Antigamente, as pessoas iam muito às agências... sempre tinha filas lá, mas elas sabiam se faltava alguma coisa, se o pedido foi negado... hoje, com tudo totalmente online, claro, aumentou muito a eficiência em alguns aspectos do processo. Mas, para o usuário, é extremamente negativo. É mais comum hoje em dia a pessoa nem conseguir acessar o sistema e precisar pedir ajuda a um parente, que, às vezes, também acaba se confundindo. Muitos segurados não têm acesso a um computador ou celular com internet, e, mesmo quando possuem, frequentemente não sabem como utilizar essas ferramentas [...]” (Entrevistado 4, 2024, 5’45).

Além disso, o mesmo entrevistado enfatiza a complexidade da plataforma e como isso afeta os segurados:

“[...] Eu acho que a plataforma devia ser mais simplificada, orientada para o requerimento específico. Quando os segurados entram lá e vão na aba de pesquisa, aparecem 30 opções de aposentadorias, sejam elas nacionais ou até internacionais. Esses benefícios ocupam o mesmo espaço, e eu já vi dezenas de vezes pessoas que fizeram o pedido teoricamente certo, mas na categoria internacional [...]” (Entrevistado 4, 2024, 3’45).

Esses relatos evidenciam como a exclusão digital e a falta de clareza no sistema podem prejudicar o acesso dos segurados aos serviços previdenciários, criando barreiras significativas para o exercício de seus direitos.

O entrevistado 5 destaca que, para os advogados, o uso das plataformas digitais trouxe maior praticidade ao trabalho, uma vez que estes têm mais familiaridade com ferramentas tecnológicas. Contudo, mesmo os advogados ainda enfrentam dificuldades técnicas ao utilizar o sistema.

O entrevistado reconhece que a migração do atendimento presencial para o virtual trouxe alguns benefícios gerais, como agilidade e sustentabilidade, mas critica a falta de preocupação em criar um ambiente intermediário para atender idosos e pessoas em situação de vulnerabilidade:

“[...] Eu acredito que haja muitos pontos positivos. Essa transição traz mais agilidade, produtividade e

sustentabilidade (já que não há mais tantas impressões nas agências)... No entanto, o Meu INSS deveria ser apenas uma alternativa ao serviço, e não uma obrigação. Eu penso naquelas pessoas que são idosas, nas pessoas com deficiência, naquelas em situação de rua e, principalmente, nos segurados rurais, que muitas vezes não têm acesso à internet ou ao site do Meu INSS. E, mesmo quando conseguem acessar, o site não é intuitivo [...]” (Entrevistado 5, 2024, 12’59).

Ele reforça a necessidade de pensar em inclusão e acolhimento, destacando que muitos segurados dependem exclusivamente dos benefícios previdenciários:

“[...] É preciso acolher aquele segurado, porque, muitas vezes, essa é a única renda dele, é só aquilo que ele tem. Tornar o INSS digital melhora algumas coisas, como agilidade, produtividade e sustentabilidade, mas será que estamos pensando nas pessoas hipossuficientes? Será que elas terão o mesmo acesso que um segurado com maior conhecimento digital? [...] Eu acho que faltam muitas melhorias para que o sistema inclua essas pessoas [...]” (Entrevistado 5, 2024, 22’09).

O entrevistado 6 também apresenta contribuições alinhadas aos relatos anteriormente expostos. Ele destaca que, em relação à exclusão digital “[...] para os usuários em si, especialmente para os mais idosos, que são os que mais utilizam (os serviços do INSS), o acesso não é facilitado” (entrevistado 6, 2024, 5’31). Além disso, aponta dificuldades técnicas relacionadas às informações disponibilizadas pela plataforma do INSS durante o requerimento de benefícios. Segundo ele, o menu de informações é extenso e, muitas vezes, não deixa claro qual modalidade de pedido deve ser realizada. O entrevistado ressalta que essa complexidade pode gerar dúvidas até mesmo para os advogados, sendo ainda mais desafiadora para pessoas com maiores dificuldades de compreensão.

Ele também menciona outra forma de exclusão no atendimento virtual, relacionada à “falta de acessibilidade nas plataformas, tornando o acesso mais difícil para quem tem necessidades específicas [...]” (entrevistado 6, 2024, 8’31).

O entrevistado 7 também apresentou informações alinhadas aos relatos anteriores no que diz respeito à exclusão digital enfrentada pelos usuários nos serviços de atendimento do INSS. Segundo ele:

"Eles têm dificuldades de acessar... de encontrar informações, principalmente as pessoas mais idosas. Não conseguem ter manejo do aplicativo, do site e entender onde devem buscar... o menu não é tão claro... não destaca onde encontrar a informação, por exemplo, onde ele vai encontrar a Carta de Concessão, onde ele vai encontrar o detalhamento do crédito que tem a receber, onde ele vai fazer uma solicitação, onde ele vai ver se tem alguma pendência... Então, principalmente para pessoas mais idosas, eu vejo que é muito difícil se orientar" (entrevistado 7, 2024, 2'02).

O entrevistado também destacou um aspecto importante relacionado à exclusão digital: a imposição do uso das plataformas digitais, até mesmo para acessar algum atendimento presencial que ainda exista nas agências. Ele explica que, para ser atendido presencialmente, o usuário precisa obrigatoriamente agendar o atendimento pelo site ou pelo aplicativo Meu INSS:

"Então... aqui no nosso município, a gente tem uma unidade presencial. Uma agência que abrange uma grande área aqui do Mato Grosso. A maioria das pessoas, na verdade, opta por ir lá pessoalmente, só que o que dificulta muito é que, quando elas chegam lá, recebem a informação de que têm que agendar pelo aplicativo... essa é a dificuldade. As pessoas não sabem usar o aplicativo para fazer o agendamento, elas querem ir lá e já ser atendidas. E, às vezes, não tem ninguém para ser atendido... mas... não podem atender porque não há esse agendamento prévio, ou mesmo porque a maioria dos requerimentos agora é feita de forma virtual" (entrevistado 7, 2024, 2'53).

O entrevistado 8 afirma que, para os advogados que já possuem conhecimento das ferramentas digitais e dos documentos necessários para anexar ao sistema, não há grandes dificuldades. No entanto, ele destaca que há uma exclusão digital significativa, especialmente entre a população idosa. Segundo ele, a maioria de seus clientes mais idosos sequer sabe como obter uma senha de acesso ao sistema virtual. Ele relata: "[...] as pessoas são bem limitadas... uma pessoa de idade já tem essas dificuldades. Infelizmente, a maioria dos casos que eu vejo aqui, eu preciso acessar com ela no escritório [...]" (Entrevistado 8, 2025, 1'37).

Em consonância com o entrevistado anterior, o entrevistado 8 também aponta a dificuldade que os usuários enfrentam para acessar até mesmo os serviços que ainda são oferecidos presencialmente, devido à exigência de agendamento prévio, realizado por meio da central de atendimento 135 ou pelo aplicativo Meu INSS:

"[...] Muitos se sentem prejudicados porque chegam, por exemplo, na frente do INSS, não tem mais nada... até o agendamento é virtual ou pelo 135. Eles não sabem. (...) As pessoas buscam hoje em dia as coisas muito de imediato, então, elas querem ser atendidas ali; não conseguem, ficam às vezes incomodadas com aquilo e se sentindo totalmente prejudicadas. Teve um cliente que deixou pra lá a tentativa de atendimento, ficou bravo no dia... voltou... e depois tinha perdido o prazo. Eu acredito que tem muitos direitos sendo prejudicados [...]" (Entrevistado 8, 2025, 4'13).

A entrevistada 9 relata que atua na área previdenciária há mais de 7 anos e, por isso, acompanhou tanto o atendimento presencial quanto a transição para o atendimento virtual. Ela destaca que, embora o sistema seja intuitivo para advogados da área, não é para os clientes, já que as ferramentas não são desenvolvidas para facilitar o acesso, especialmente para pessoas analfabetas. A entrevistada informa que muitos clientes ligam para pedir orientações sobre como usar o aplicativo.

Ela também ressalta que o atendimento virtual ampliou o número de serviços disponíveis, mas que essas opções não são apresentadas de forma clara:

"[...] hoje, o que eu vejo é que um dos maiores problemas é que aumentou o leque de opções. E aí, lá embaixo colocaram assim: 'ver mais'... o cliente sempre me diz: 'não estou encontrando isso que a senhora está falando'... 'Não está aqui'. Às vezes, se ampliassem ali na página todas as opções, deixando tudo no campo de visão dele, poderia ser melhor [...]" (Entrevistada 9, 2025, 5'24).

A entrevistada relata ainda que, para minimizar a falta de letramento digital entre seus clientes (muitos dos quais são analfabetos e residem no interior do Estado do Pará), ela precisa ensiná-los até mesmo a interpretar o status dos pedidos no aplicativo:

"[...] Eu ainda tenho que explicar para o cliente, que é o segurado, como funciona a dinâmica quando você entra com o pedido. (...) Quando tiver tudo pintadinho de amarelo, significa 'exigência'; quando tiver tudo verde, quer dizer que foi concluído; quando estiver tudo azul, significa que está em análise. Este sistema de cor é muito bom, porque às vezes o cliente não sabe ler a análise, mas, se eu explicar assim, ele consegue assimilar pela cor. [...]" (Entrevistada 9, 2025, 5'24).

Além disso, a entrevistada ainda destaca que até mesmo advogados de outras áreas frequentemente pedem sua ajuda para utilizar a plataforma do INSS. Não é raro receber "prints" das telas, nos quais ela precisa indicar, circulando, onde devem clicar. Essa dificuldade ocorre porque, uma vez solicitado o pedido, não há como voltar atrás após a conclusão de determinadas etapas.

Por sua vez, a entrevistada 10 também relatou problemas relacionados à exclusão digital enfrentada pelos clientes usuários dos serviços virtuais do INSS. Ela destacou que, muitas vezes, os segurados só conseguem realizar os requerimentos e acessar determinados serviços com o auxílio de advogados, alertando ainda para os riscos de acesso por terceiros devido à falta de letramento digital:

"[...] Eu observei algumas vezes que, em relação a alguns clientes... algumas questões... é o próprio cliente que tem que fazer e acessar. Ele cria a senha (...) enquanto está lá no INSS, em uma agência. Mas, depois que sai dali, muitas vezes somos nós, advogados, que informamos o que ele precisa fazer, porque ele não consegue identificar. Para mim, não é uma ferramenta de fácil acesso. Às vezes, os clientes, quando não procuram um advogado, acabam buscando ajuda de alguma pessoa que tenha conhecimento. E não se sabe se essa pessoa realmente tem o conhecimento necessário... ou o que ela pode acabar fazendo naquele aplicativo, que é de uso exclusivo do segurado [...]" (Entrevistada 10, 2025, 1'16)

Os relatos dos entrevistados demonstram que, nesta subcategoria, é possível identificar aspectos sobre as dificuldades de acesso dos segurados ao sistema de atendimento do INSS. As questões técnicas são frequentemente mencionadas como barreiras significativas, seja pela falta de internet, pela ausência de dispositivos adequados ou pelo baixo nível de letramento digital.

Conforme apontam Lloyd e Wivaldo (2019), embora essa migração para o atendimento virtual tenha sido anunciada pelo INSS como uma inovação, na prática, resultou na exclusão das parcelas mais vulneráveis da população. Essa exclusão fica evidente nos relatos de advogados previdenciários, que, por possuírem maior letramento digital e operarem esses sistemas com frequência, não enfrentam dificuldades significativas. No entanto, a situação é diferente para o usuário comum, que encontra obstáculos consideráveis para acessar os serviços previdenciários.

Lloyd e Wivaldo (2019) também ressaltam que essa migração tem levado muitas pessoas a recorrerem a terceiros para realizar seus acessos, o que é preocupante, uma vez que os dados utilizados são de caráter personalíssimo. Se essas informações forem compartilhadas com indivíduos inexperientes ou mal-intencionados, os segurados podem sofrer prejuízos de grande magnitude.

Embora os serviços virtuais do INSS sejam gratuitos para a população, observa-se que um número crescente de usuários tem buscado profissionais da advocacia previdenciária para intermediar seus requerimentos administrativos. Esse fenômeno contrasta com o atendimento anterior, realizado presencialmente nas agências do INSS, onde os segurados podiam interagir diretamente com os servidores, facilitando o acesso da população mais vulnerável sem a necessidade de pagar por assistência terceirizada. Isso reforça a noção de "prossumerização" (Ritzer, 2015), uma vez que a relação direta entre anfitrião e hóspede foi substituída pela mediação tecnológica.

Além disso, percebe-se a ausência de uma política de hospitalidade, assim como a falta de consideração pela chamada "relevância dos ausentes" (Innerarity, 2008), segundo a qual as políticas públicas não devem contemplar apenas os indivíduos presentes, mas também levar em conta as gerações passadas e futuras, considerando suas implicações políticas, ambientais e sociais.

Dessa forma, a migração para o ambiente virtual não considerou a vulnerabilidade dos segurados nem se preocupou em analisar como os acessos eram realizados no passado. Tampouco foi estruturado um processo de transição gradual que respeitasse as dificuldades de acesso desse público. Medidas alternativas deveriam ter sido implementadas para garantir a inclusão

digital progressiva, permitindo que as gerações se adaptassem à nova sistemática sem comprometer seu direito ao atendimento previdenciário.

A segunda subcategoria que faz parte da categoria de exclusão do usuário no sistema de atendimento virtual do INSS trata-se da burocracia excessiva. Essa questão foi abordada pelos entrevistados 3, 4, 5, 6, 7, e 9. Ressalte-se que em situação oposta a subcategoria anterior, os advogados previdenciaristas narraram dificuldades que eles enfrentaram no atendimento virtual.

A Entrevistada 3 confirma a existência do convênio entre o INSS e a OAB, que permite ao advogado acessar diversos serviços disponíveis no "Meu INSS" sem precisar entrar diretamente na conta pessoal do cliente. Esse acesso ocorre por meio de uma procuração específica, que autoriza o advogado a representar o segurado. No entanto, ela destaca que o processo de cadastramento do advogado, especialmente no Estado da Bahia, é excessivamente burocrático e exige a apresentação de diversas certidões desnecessárias. Essa dificuldade, inclusive, a levou a desistir da utilização da plataforma:

“[...] É um sistema burocrático... difícil do ponto de vista da tecnologia. A gente tem uma dificuldade muito grande em juntar documentos. Quando você entra com um benefício, tem uma série de documentos comprobatórios... a gente perde um tempo absurdo. Eu gasto em torno de 16 horas para distribuir um processo de aposentadoria por invalidez administrativo. Aqui na Bahia, houve uma associação com a OAB, que é um cadastro que favorece e assegura a prioridade de atendimento ao advogado. Eu vou ser bem sincera: não funciona! Eu já tentei inúmeras vezes... eu não consigo fazer o cadastro. É uma burocracia, uma série de certidões desnecessárias. São muitas certidões e a gente perde muito tempo. Eu prefiro juntar minha procuração no próprio INSS do segurado. Eu me habilito como procuradora, junto a documentação e acompanho o andamento do processo [...]” (Entrevistada 3, 2024, 4’37).

A entrevistada 4 também relata que o sistema é “[...] extremamente burocrático e impessoal; não há nenhum aspecto no Meu INSS que faça o segurado sentir que está sendo acolhido ou que suas dificuldades são compreendidas [...]” (Entrevistada 4, 2024, 3’45). Destaca ainda que “[...] a plataforma deveria ser mais simplificada e orientada para requerimento de benefícios. (Entrevistada 4, 2024, 4’45).

O entrevistado 5 relata que as exigências documentais além de extremamente burocráticas são confusas e redundantes, o que tem gerado atrasos excessivos nas análises dos pedidos:

“[...] Você vai anexar um documento, pede certidão de nascimento do filho, mas na aba aparece algo bem jogado, bem superficial, que muitas vezes, por conta da má interpretação desses documentos que devem ser anexados no processo, causa uma exigência inesperada lá na frente. Por vezes a gente acha que está anexando um documento certo... mas para o analista, o servidor, não é aquele documento o que acaba gerando uma exigência desnecessária, prejudicando a concessão do benefício [...]” (Entrevistado 5, 2024, 7’51).

O Entrevistado 6 relata ter sido alvo de hostilidade por parte dos atendentes da central telefônica 135 devido à excessiva burocracia. Ele afirma que, mesmo após ter anexado a procuração do cliente no processo eletrônico, não conseguiu atendimento ao entrar em contato com a central. Apesar da existência da procuração específica, o atendente exigiu a presença do próprio segurado para fornecer as informações solicitadas:

“[...] Umas duas ou três vezes tive dificuldade com atendentes no telefone, que insistiram que eu não estava representando meu cliente, que eu era algum tipo de farsante. Tive que ligar várias vezes até encontrar um atendente que compreendesse a situação, pois o cliente, às vezes, não consegue se comunicar [...]” (Entrevistado 6, 2024, 6’15). “[...] Facilitar o acesso a processos e protocolos também seria essencial [...]” (Entrevistado 6, 2024, 8’31)

O Entrevistado 7 destaca que a burocracia excessiva impede, inclusive, o cumprimento imediato das decisões judiciais. Ele explica que, após o indeferimento do benefício, muitas vezes não resta alternativa ao advogado senão ingressar com uma ação judicial para defender os interesses do cliente. No entanto, mesmo quando há a concessão de uma tutela antecipada de urgência⁴, não é raro o INSS descumprir a determinação judicial devido à complexidade burocrática do sistema para a implantação do benefício. Esse

⁴ De acordo com Greco (2014) A tutela antecipada de urgência é uma medida judicial que permite a antecipação de direitos que seriam conquistados apenas no final do processo

entreve acaba atrasando por dias a concessão de um direito de natureza alimentar, prejudicando diretamente o segurado:

“[...] Outra coisa também que eu não sei se é um problema de todos os lugares, mas na nossa região (Estado do Mato Grosso), acontece. São situações relacionadas ao Meu INSS, ao processo previdenciário em geral, porque em algumas situações a justiça determina a aplicação do benefício e o INSS não implementa, não disponibiliza imediatamente a carta de concessão. A gente tem que fazer o cumprimento de sentença e pedir até prisão por descumprimento de ordem judicial. Eu acho que seria mais eficaz uma integração das informações do INSS... já disponibilizarem no aplicativo a carta de concessão quando há concessão via judicial, de forma mais rápida e sem precisar fazer um cumprimento de sentença [...]”. (Entrevistado 7, 2024, 5’10)

A Entrevistada 9 também relata ter enfrentado dificuldades no atendimento do INSS devido à burocracia excessiva. No caso em questão, mesmo apresentando uma procuração que lhe conferia poderes para representar o cliente perante autarquias, o servidor exigiu uma procuração específica do próprio INSS. Essa exigência atrasou o atendimento, pois ela precisou agendar uma nova data, causando prejuízo ao segurado que estava sendo representado. Veja-se trecho do relato:

“[...] A gente sofre até como advogado... (indagou-se:) sua procuração não está específica que é INSS. Eu falei, mas está “autarquia” e é uma procuração geral; ela me dá direitos de estar em qualquer ambiente representando o meu cliente. (Em resposta foi dito) que precisaria ser específica, teria que estar a palavra INSS. Aí você foi ali, perdeu o dia inteirinho para resolver um problema e não resolveu porque não estava a palavra INSS. [...]” (Entrevistada 9, 2025, 11’09).

Esses relatos demonstram como a burocracia tem impactado os profissionais no atendimento virtual do INSS. É oportuno destacar que, de acordo com Weber (1996), no senso comum, o termo “burocracia” é frequentemente associado a uma estrutura rígida e ineficiente, especialmente em instituições públicas. No entanto, ao analisar a teoria proposta pelo autor, percebe-se que a burocracia, enquanto estrutura formal de uma organização, visa organizar as atividades humanas de forma sistemática para alcançar determinados objetivos.

Segundo Weber (1996), a burocracia formal deve seguir alguns princípios fundamentais, como: divisão das funções e tarefas, hierarquia, contratações baseadas em regras previamente definidas, separação de funções e a existência de normas que estabelecem os direitos e deveres dos envolvidos.

A crítica a esse modelo reside no fato de que ele enfatiza a previsibilidade e a estabilidade, sem considerar as possíveis mudanças nos ambientes em que é aplicado. Assim, trata-se de um modelo altamente técnico e mecânico, que desconsidera o comportamento humano (Weber, 1996).

O atendimento virtual do INSS está fortemente vinculado a essa burocracia formal. Os exemplos relatados pelos entrevistados demonstram que, de fato, o tecnicismo e o mecanicismo predominam nesse serviço, muitas vezes utilizando regras pré-estabelecidas para restringir o acesso do usuário. Essa abordagem contraria a proposta de Klinger (2003), que defende que a hospitalidade nas instituições públicas deve incluir mecanismos alternativos de atendimento, de modo a aproximar o usuário do serviço oferecido e fortalecer sua confiança nas estruturas públicas criadas para esse fim.

A terceira subcategoria que faz parte da categoria de exclusão do usuário no sistema de atendimento virtual do INSS trata-se do atendimento robótico e impessoal. Essa questão foi abordada pelos entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, e 6.

A Entrevistada 1 relata que tanto o atendimento pela plataforma virtual quanto o oferecido pela central 135 apresentam problemas relacionados ao tratamento impessoal e mecânico. Segundo ela, isso evidencia uma falta de empatia por parte dos anfitriões do sistema, tornando-se uma barreira à efetivação dos direitos dos usuários. Muitos segurados não conseguem compreender a dinâmica do sistema, conforme já mencionado, e, além disso, frequentemente enfrentam dificuldades para entender as explicações e instruções disponíveis na plataforma.

“[...] É tudo muito impessoal. No Meu INSS, por exemplo, o usuário preenche formulários, anexa documentos, mas não há nenhuma mensagem acolhedora, como “Bem-vindo” ou instruções claras sobre os requisitos dos benefícios. Isso cria barreiras para quem tenta usar a ferramenta. A linguagem técnica e a falta de instruções claras, afastam o usuário em vez de aproximá-lo. Além disso, no atendimento telefônico, o tom do atendente é

mecânico, e raramente há demonstração de empatia com as dificuldades do segurado [...]” (Entrevistada 1, 2024, 3’06)

A Entrevistada 2 relata que o atendimento prestado pela central 135 aproxima um pouco mais o usuário do serviço, uma vez que se trata de um contato direto entre duas pessoas, ainda que mediado pelo telefone. No entanto, destaca que o atendimento realizado pelo Meu INSS é prejudicado pela impossibilidade de interação imediata com um servidor. Para ela, o acolhimento muitas vezes acaba sendo feito pelo advogado previdenciário, pois é ele quem esclarece as dúvidas técnicas e auxilia os segurados na busca por seus direitos:

“[...] Não acho que o atendimento seja efetuado de uma forma muito acolhedora. (...) Deveria fazer parte do atendimento, da empatia... mas eu acho que, de um modo geral, eles pecam um pouco, sem esse amparo. O segurado fica um pouco desamparado para conseguir o auxílio que ele precisa. O papel do advogado previdenciário é justamente de amparar esse segurado [...]” (Entrevistada 2, 2024, 6’24).

A entrevistada ainda faz uma ressalva quanto ao atendimento da central 135. Embora o contato seja realizado diretamente com um atendente, ela destaca que os advogados frequentemente enfrentam dificuldades ao representar seus clientes. Segundo seu relato: “[...] Se me identifico como advogada do segurado, muitas vezes eles não gostam de ter um advogado representando, e às vezes acontece de não conseguir o que estou precisando pelo sistema da central [...]” (Entrevistada 2, 2024, 7’00).

A Entrevistada 3 também ressalta que o atendimento mecanizado e impessoal do INSS acaba afastando o segurado, uma vez que ele não compreende a dinâmica desse tipo de serviço. Para ela, o acolhimento desse cidadão muitas vezes fica a cargo do advogado previdenciário, que assume o papel de orientar e defender seus direitos. Em suas palavras: “[...] Além do mais, ele não é acolhido. Ele é acolhido por nós, advogados, porque a gente briga pelo direito do segurado, e brigamos mesmo [...]” (Entrevistada 3, 2024, 13’15).

Ainda em relação a essa subcategoria, o Entrevistado 4 classifica o sistema como hostil e impessoal, sem qualquer acolhimento ao usuário. Segundo ele, essa falta de suporte gera um sentimento de frustração, levando

muitos segurados a desistirem do processo ou a buscarem ajuda profissional apenas após vários meses de tentativas sem sucesso:

“[...] O sistema é extremamente burocrático e impessoal. Não há nenhum aspecto no Meu INSS que faça o segurado sentir que está sendo acolhido ou que suas dificuldades são compreendidas. O atendimento é frio, automatizado e, muitas vezes confuso. Por exemplo: já tive clientes que receberam mensagens automáticas informando que o pedido foi indeferido, mas sem nenhuma explicação clara sobre o motivo. [...]” (Entrevistado 4, 2024, 3’45)

O Entrevistado 5 relata que a impessoalidade e o atendimento mecânico do sistema muitas vezes resultam em posturas hostis por parte dos operadores. Ele compartilha um relato significativo sobre uma experiência com a central 135, na qual solicitou um serviço e foi prontamente informado de que a solicitação poderia ser feita pelo Meu INSS. Durante o atendimento, o próprio atendente afirmou: “[...] eu tenho outros serviços, porque senão vou estar perdendo meu tempo atendendo você com um serviço que já está disponibilizado no Meu INSS [...]” (Entrevistado 5, 2024, 17’28). Esse episódio evidencia que o atendimento telefônico, em muitos casos, induz o segurado ou seu representante a recorrer ao site ou ao aplicativo Meu INSS, dificultando ainda mais o acesso à assistência humanizada.

O Entrevistado 6 destaca que o atendimento robótico impede a resolução de problemas simples, o que seria solucionado com atendimento humano, destacando: “[...] eu acho que, se fosse um atendimento feito por pessoas, um atendimento pessoal, acredito que melhora bastante [...]”. (Entrevistado 6, 2024, 4’49).

Ao analisar essa subcategoria, percebe-se um afastamento das diretrizes propostas por Spólon (2014) no que se refere à implementação de uma política de hospitalidade voltada à criação de estruturas que garantam o acesso efetivo dos usuários aos serviços públicos. Segundo Bessone (2011), a possibilidade de diálogo entre as partes envolvidas é essencial para a redução das desigualdades sociais e para a construção de um ambiente mais acolhedor e acessível. No entanto, os relatos evidenciam que, no atendimento virtual do INSS, essa

interação dialógica é limitada ou inexistente, prejudicando não só os advogados, mas principalmente os segurados em situação de maior vulnerabilidade.

Além disso, observa-se a presença do fenômeno da prosumerização, conforme descrito por Ritzer (2015) fazendo com que os usuários não apenas usem obrigatoriamente as ferramentas virtuais, mas também tenham que atuar ativamente em sua operacionalização, muitas vezes sem o suporte adequado. Como resultado, aqueles que possuem menos familiaridade com o ambiente digital ou que enfrentam dificuldades no acesso a essas plataformas acabam excluídos do sistema, reforçando barreiras que deveriam ser minimizadas por uma política de atendimento mais inclusiva e humanizada.

A quarta e última subcategoria que faz parte da categoria de exclusão do usuário no sistema de atendimento virtual do INSS trata-se da instabilidade e limitações técnicas do sistema. Essa questão foi abordada pelos entrevistados 4, 5 e 6.

O Entrevistado 4 ressalta falhas frequentes no sistema, como indisponibilidade e dificuldade no carregamento de documentos. Ele destaca que já perdeu “[...] horas tentando resolver problemas técnicos, como a indisponibilidade do sistema ou falhas no carregamento de documentos. É um sistema essencial, mas que deixa muito a desejar em termos de eficiência e estabilidade [...]” (Entrevistado 4, 2024, 2’15).

O Entrevistado 5 destaca diversos problemas técnicos no site Meu INSS, incluindo instabilidade, baixa usabilidade e falta de clareza nos procedimentos para solicitação de serviços. Ele aponta que a interface não é intuitiva, dificultando a navegação e o acesso às informações necessárias:

“[...] O site do Meu INSS não é tão visual nem tão intuitivo, porque tem muitas informações e você precisa clicar em várias abas para conseguir acessar aquilo que procura... Fora também as instabilidades. É um site que eu acredito que possa ser melhorado. Um dos maiores problemas está no protocolo. Os questionários para abertura de um requerimento administrativo não são tão claros. Muitas vezes, uma má interpretação desses formulários e dos documentos que precisam ser anexados no processo acaba gerando exigências inesperadas lá na frente. Acho que esses questionários deveriam ser padronizados para que fossem mais objetivos. A principal dificuldade no site do Meu INSS é essa questão de anexar documentos e a falta de objetividade. [...]” (Entrevistado 5, 2024, 7’51).

O entrevistado 6, destaca que o sistema é lento e cria dificuldades na anexação de documentos, sendo necessárias várias melhorias pois há dias em que o sistema não funciona corretamente e, por isso, traz vários entraves para o envio de documentações que são anexadas no protocolo inicial do requerimento de um benefício, ou quando há necessidade de ser juntado um documento específico solicitado por meio de exigência do sistema.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os relatos dos entrevistados evidenciam que a complexidade do sistema pode gerar entraves para os segurados, dificultando a conclusão de requerimentos administrativos e aumentando o risco de indeferimentos por falhas na documentação. A falta de padronização nos questionários e a ausência de orientações claras sobre os documentos necessários fazem com que o usuário tenha que lidar com exigências inesperadas, prolongando o processo de análise e, conseqüentemente, o tempo de resposta do INSS.

Além disso, a instabilidade da plataforma compromete a experiência do usuário, tornando o acesso aos serviços previdenciários um desafio. Esses aspectos reforçam a necessidade de melhorias no Meu INSS, tanto no que diz respeito à usabilidade e estabilidade do site, quanto na simplificação e objetividade dos procedimentos, a fim de garantir um atendimento mais eficiente e acessível aos segurados.

Os dados coletados demonstraram que, enquanto o avanço tecnológico prometia maior acessibilidade e agilidade, ele também ampliou desigualdades, criando novas barreiras para o exercício pleno da cidadania. Usuários que antes conseguiam acessar os serviços presencialmente nas agências do INSS, passaram a se sentir excluídos ou invisibilizados em um ambiente digital que, muitas vezes, não leva em consideração suas limitações ou necessidades específicas. Esse cenário expõe um paradoxo importante: ao mesmo tempo em que a tecnologia democratiza o acesso a serviços, ela também exige um grau de capacitação e infraestrutura que nem todos possuem, ampliando as lacunas já existentes.

Por outro lado, o estudo revelou que o sistema de atendimento virtual também pode ser uma oportunidade para fortalecer a hospitalidade, desde que

seja projetado com princípios que priorizem o acolhimento e a inclusão. Propostas como a humanização das interfaces digitais, a simplificação dos procedimentos e a criação de canais híbridos de atendimento que combinem tecnologia e interação humana, emergem como caminhos para superar as barreiras identificadas.

REFERÊNCIAS

AVENA, B. M. **Turismo, educação e acolhimento de qualidade: um novo olhar**. São Paulo: Roca, 2006.

BESSONE, M. **Diálogo: do eu ao nós**. In: MONTANDON, A. O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. São Paulo: Senac São Paulo, 2011. p. 1265-1280.

CAPPELLETTI, M; GARTH, B. **Acesso à justiça**. Trad. Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1988.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHAVES, E. **A importância do advogado previdenciário: garantindo direitos e protegendo o futuro**. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/399801/a-importancia-do-advogado-previdenciario>. Acesso em: 15 jan 2025.

CRUSOÉ, N. M. C. **Prática pedagógica interdisciplinar na escola: sentidos atribuídos pelas professoras**. Curitiba: CRV, 2014.

DARTIGUENAVE, J. **Le soubassement anthropologique de l'accueil. Pensée Plurielle**, n. 54, p. 27-32, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3917/pp.054.0027>. Acesso em: 28 mai. 2023.

DERRIDA, J. **De l'hospitalité**. Paris: Calmann-Lévy, 1997.

GALINDO, R. R. S. **Estudo de caso sobre o impacto da implantação do INSS digital na análise de benefícios**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Administração Pública Contemporânea) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/246122>. Acesso em: 1 mar. 2024.

GRECO, Leonardo. **A Tutela da Urgência e a Tutela da Evidência no Código de Processo Civil de 2014/2015** / Leonardo Greco – Rio de Janeiro: Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP. Volume XIV, 2014.

INNERARITY, D. **Ética de la hospitalidad**. Barcelona: Quinteto, 2008.

JESUS, E. **As TICs na operacionalização e acesso às políticas sociais: o caso do INSS** - Digital. Encontro Nacional de Pesquisadores em Serviço Social, 17, Rio de Janeiro: ENPESS, 2022. Disponível em: https://www.abepss.org.br/enpess-anais/public/arquivos/mesa_0764_0002.pdf. Acesso em: 06 mar. 2024.

KLINGER, M. **Services publics et vulnérabilité: l'accueil des incertitudes**. Les Annales de la recherche urbaine, n. 94, p. 49-52, 2003. Disponível em: https://www.persee.fr/doc/ar_u_0180-930x_2003_num_94_1_2507. Acesso em: 6 fev. 2024.

LLOYD, P.R.W.; WIVALDO, J. N.S. **Meu INSS: inclusão ou exclusão?** In: DORIA, A. L. N. (Org.). Assistência social em foco. São Cristóvão: André Dória Consultoria, p. 14-24, 2019. Disponível em: <https://andredoria.com.br/RASF-V01N01.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, F. L. **Dano moral no direito previdenciário: a responsabilidade civil do INSS como garantia e proteção dos direitos sociais**. 2020. 55f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/31668>. Acesso em: 6 fev. 2024.

MAZZILLI, C. **A space of welcome for (almost) everyone: a study on the tension between Brighton and Bologna's institutional narratives and practices of welcome**. Hospitality & Society, v. 12, n. 2, p. 205-222, 2021. Disponível em: https://intellectdiscover.com/content/journals/10.1386/hosp_00039_1. Acesso em: 28 mai. 2023.

PINSKY, J. **História da cidadania**. São Paulo: Contexto, 2003.

RITZER, G. (2015) **A McDonaldização da Sociedade: Uma Investigação sobre a Mudança do Caráter da Vida Contemporânea**. Thousand Oaks: Londres.

SILVA, B.L. SOUZA, P.B.R. **A implementação do processo eletrônico no sistema jurídico brasileiro e sua credibilidade**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/1-12.pdf>. Acesso em: 22 jan 2025.

SPOLON, A. P. G. **A hospitalidade como proposta de integração – o domínio público ou social da hospitalidade**. In: SPOLON, A. P. G. *et al.* Hospitalidade. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2014. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/082022/bb674901dd39c6c0ec8e26a3ca62c32f.pdf>. Acesso em: 12 set. 2023.

SOUZA, C. J. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

SOUSA, J. R.; SANTOS, S. C. M. (2020). **Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer**. Pesquisa e Debate em Educação, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>. Acesso em: 15 fev. 2024.

TOUDOIRE-SURLAPIERRE, F. **O estrangeiro: o desconhecido que bate à minha porta**. In: MONTANDON, A. O livro da hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. São Paulo: Senac São Paulo, 2011. p. 795-804.

WEBER, Max. **Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma Construção do Tipo Ideal**. In: CAMPOS, Edmundo (organização e tradução). Sociologia da Burocracia. Rio de Janeiro, Zahar Editôres, 1996, p. 16.