PLANO DE APRIMORAMENTO DA EXPERIÊNCIA DIGITAL

DIGITAL EXPERIENCE IMPROVEMENT PLAN

CHARLES DE ARVELOS SANTOS
UFSJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

PAULA KARINA SALUME
UFSJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

PAULO HENRIQUE DE LIMA SIQUEIRA
UFSJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

PLANO DE APRIMORAMENTO DA EXPERIÊNCIA DIGITAL

Objetivo do estudo
Desenvolver um Plano Estruturado de Aprimoramento da Experiência Digital para apoiar a gestão da experiência de uso de tecnologias digitais na Gestão de Pessoas de uma instituição federal de ensino, fundamentado em evidências sobre aceitação tecnológica.

Relevância/originalidade
O produto desloca o foco da adoção tecnológica para a melhoria contínua da experiência digital em contexto de uso obrigatório, integrando diagnóstico, indicadores gerenciais, roadmap de implementação e monitoramento em um único instrumento gerencial.

Metodologia/abordagem
O PTT foi desenvolvido a partir de pesquisa quantitativa com 32 servidores da Gestão de Pessoas do CEFET-MG, utilizando survey e Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), fundamentada no modelo UTAUT.

Principais resultados
A Expectativa de Esforço foi o único fator associado significativamente à intenção de uso, subsidiando o desenvolvimento de um plano composto por diagnóstico periódico, intervenções direcionadas, indicadores gerenciais, roadmap e monitoramento contínuo.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo amplia a aplicação da UTAUT em contextos públicos institucionalizados e demonstra como resultados de aceitação tecnológica podem orientar o desenvolvimento de um produto técnico-tecnológico voltado à melhoria contínua da experiência digital.

Contribuições sociais/para a gestão
O plano oferece instrumento de baixo custo, replicável e baseado em evidências para apoiar gestores públicos na priorização de intervenções, simplificação de processos, melhoria da usabilidade dos sistemas e fortalecimento da transformação digital.

Palavras-chave: Transformação Digital, Gestão de Pessoas, Administração Pública, Aceitação Tecnológica

DIGITAL EXPERIENCE IMPROVEMENT PLAN

Study purpose
To develop a Structured Digital Experience Improvement Plan to support the management of digital technology use in human resource management within a federal higher education institution, based on evidence from technology acceptance.

Relevance / originality
The product shifts the focus from technology adoption to continuous digital experience improvement in mandatory-use environments by integrating diagnosis, management indicators, implementation roadmap, and continuous monitoring into a single managerial tool.

Methodology / approach
The PTT was developed from a quantitative study involving 32 human resource employees at CEFET-MG, using a survey and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) based on the UTAUT model.

Main results
Effort Expectancy was the only construct significantly associated with behavioral intention, supporting the development of a structured plan comprising periodic diagnosis, targeted interventions, management indicators, implementation roadmap, and continuous monitoring.

Theoretical / methodological contributions
The study extends the application of UTAUT in institutionalized public settings and demonstrates how technology acceptance findings can support the development of a technical-technological product focused on continuous digital experience improvement.

Social / management contributions
The plan provides a low-cost, evidence-based and replicable managerial tool to support public managers in prioritizing interventions, simplifying processes, improving system usability, and strengthening digital transformation initiatives.

Keywords: Digital Transformation, Human Resource Management, Public Administration, Technology Acceptance

PLANO DE APRIMORAMENTO DA EXPERIÊNCIA DIGITAL

1 Contexto em que se apresenta o problema

A transformação digital no setor público federal tem provocado reconfigurações significativas nas rotinas administrativas, especialmente nas áreas responsáveis por atividades-meio, como a Gestão de Pessoas.

A substituição de processos físicos por fluxos eletrônicos, a ampliação do uso de sistemas informatizados e a centralização de informações em plataformas digitais alteram não apenas os instrumentos de trabalho, mas também a dinâmica operacional das unidades administrativas.

No âmbito do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), esse movimento de digitalização impacta diretamente a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGEP), setor responsável pela execução das políticas de pessoal, controle funcional, registros administrativos e atendimento aos servidores. A modernização tecnológica introduziu múltiplos sistemas digitais que passaram a mediar praticamente todas as rotinas do setor, desde procedimentos internos até interações com outros órgãos da administração pública federal.

Esse cenário caracteriza-se por três elementos centrais identificados no estudo:

1. Digitalização institucional consolidada – Os sistemas eletrônicos deixaram de ser instrumentos complementares e tornaram-se o meio principal de execução das atividades da SEGEP. O uso das plataformas não é facultativo, mas condição necessária para o desempenho das atribuições funcionais.

2. Multiplicidade de plataformas – A rotina de trabalho envolve a utilização simultânea de diferentes sistemas, com níveis variados de integração, exigindo constante alternância entre interfaces, padrões de navegação e lógicas operacionais distintas.

3. Centralidade da mediação tecnológica nas atividades – A realização das tarefas administrativas depende diretamente da interação com os sistemas digitais, o que faz com que a experiência de uso influencie a percepção de fluidez, eficiência e esforço no desempenho das atividades.

Nesse contexto, a transformação digital na SEGEP não representa apenas inovação tecnológica, mas uma mudança estrutural na forma como o trabalho é organizado e executado. A operacionalização das políticas de pessoal passa a depender da clareza dos fluxos digitais, da lógica das interfaces e do nível de complexidade exigido para a execução de cada procedimento.

A pesquisa foi desenvolvida em meio a esse processo de consolidação da digitalização, buscando compreender quais fatores explicam a intenção de uso das tecnologias institucionais por parte dos servidores da SEGEP. Para isso, adotou-se o modelo UTAUT como referência analítica, examinando a influência da Expectativa de Desempenho, Expectativa de Esforço, Influência Social e Condições Facilitadoras sobre a Intenção de Uso dos sistemas digitais.

O estudo foi realizado em dezembro de 2025 e janeiro de 2026, com 56,14% dos servidores em exercício na SEGEP ou unidades correlatas, conforme diretrizes estabelecidas em Venkatesh et al. (2003).

Os resultados revelaram que apenas a Expectativa de Esforço apresentou efeito estatisticamente significativo sobre a Intenção de Uso.

Esse achado é particularmente relevante dentro do contexto institucional analisado, pois indica que a decisão comportamental de utilizar os sistemas está diretamente associada à

percepção de facilidade, simplicidade e clareza operacional. Em contrapartida, variáveis como expectativa de melhoria de desempenho, influência de pares ou disponibilidade de suporte técnico não se mostraram determinantes no cenário estudado. O resultado deve ser interpretado à luz do ambiente organizacional específico da SEGEP: como o uso das plataformas é institucionalmente obrigatório, fatores como pressão social ou incentivos normativos tendem a perder força explicativa. Da mesma forma, a simples existência de infraestrutura tecnológica não garante maior intenção de uso se o sistema for percebido como complexo ou demandar elevado esforço cognitivo.

Assim, o contexto da pesquisa revela uma instituição que já avançou significativamente na digitalização de seus processos, mas cujo desafio central desloca-se da adoção formal da tecnologia para a qualidade da experiência operacional proporcionada pelos sistemas. A consolidação da transformação digital, nesse cenário, depende menos da introdução de novas ferramentas e mais da racionalização dos fluxos existentes, da simplificação das interfaces e da redução do esforço percebido pelos usuários.

Esse contexto organizacional constitui o pano de fundo empírico deste estudo e evidencia a necessidade de proposições práticas voltadas ao aprimoramento da experiência digital na Gestão de Pessoas do CEFET-MG. Conforme demonstrado pela pesquisa, a transformação digital nesse ambiente já se encontra institucionalizada, deslocando o desafio da adoção tecnológica para a qualificação da experiência de uso. Em um contexto caracterizado pela utilização obrigatória de múltiplos sistemas, a eficiência das atividades passa a depender da simplificação dos fluxos de trabalho e da redução do esforço operacional percebido pelos servidores.

2 Diagnóstico e Desenvolvimento do PTT

O desenvolvimento do Produto Técnico-Tecnológico foi fundamentado nos resultados de uma pesquisa quantitativa realizada na Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGEP) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), cujo objetivo consistiu em analisar os fatores determinantes da intenção de uso de tecnologias digitais pelos servidores da unidade. A investigação adotou como referencial analítico o Modelo Unificado de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT), proposto por Venkatesh et al. (2003), contemplando os construtos Expectativa de Desempenho, Expectativa de Esforço, Influência Social e Condições Facilitadoras.

A coleta de dados foi realizada por meio de survey aplicada aos servidores da SEGEP e unidades correlatas, obtendo-se 32 respostas válidas, correspondentes a 56,14% da população pesquisada. Os dados foram analisados mediante Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), técnica apropriada para análise de relações entre construtos latentes em estudos de aceitação tecnológica.

Os resultados evidenciaram que, dentre os fatores investigados, apenas a Expectativa de Esforço apresentou influência estatisticamente significativa sobre a Intenção de Uso das tecnologias digitais. Esse achado indica que, no contexto estudado, a percepção de facilidade de uso constitui o principal elemento associado à aceitação dos sistemas institucionais, superando fatores tradicionalmente apontados na literatura, como expectativa de desempenho, influência social e condições facilitadoras.

Essa configuração pode ser compreendida à luz das características do ambiente organizacional analisado. Na SEGEP, há um uso intensivo das ferramentas digitais e o uso dos sistemas informatizados constitui requisito para a execução das atividades administrativas. Em razão desse caráter obrigatório, considera-se que a adoção das tecnologias deixa de representar o principal desafio gerencial, deslocando o foco para a qualidade da experiência proporcionada aos usuários durante sua utilização. Assim, dificuldades relacionadas à navegação entre

múltiplas plataformas, à complexidade dos fluxos operacionais e à necessidade de falta de integração entre sistemas tornam-se aspectos centrais para o desempenho das atividades e para a percepção de eficiência dos servidores.

A partir desse diagnóstico, verificou-se que intervenções voltadas exclusivamente à expansão da infraestrutura tecnológica ou à disponibilização de novos sistemas tenderiam a produzir efeitos limitados sobre a aceitação tecnológica. Tornou-se evidente a necessidade de uma solução direcionada à melhoria da experiência digital, orientada pela simplificação dos processos, pela redução do esforço operacional percebido e pelo acompanhamento contínuo da interação entre usuários e sistemas.

Com base nessas evidências, foi desenvolvido o Plano Estruturado de Aprimoramento da Experiência Digital, concebido como um instrumento gerencial destinado a apoiar a melhoria contínua da experiência de uso das tecnologias digitais na Gestão de Pessoas. O produto foi estruturado em um ciclo permanente composto por três etapas complementares, que está ilustrado na Figura 1:

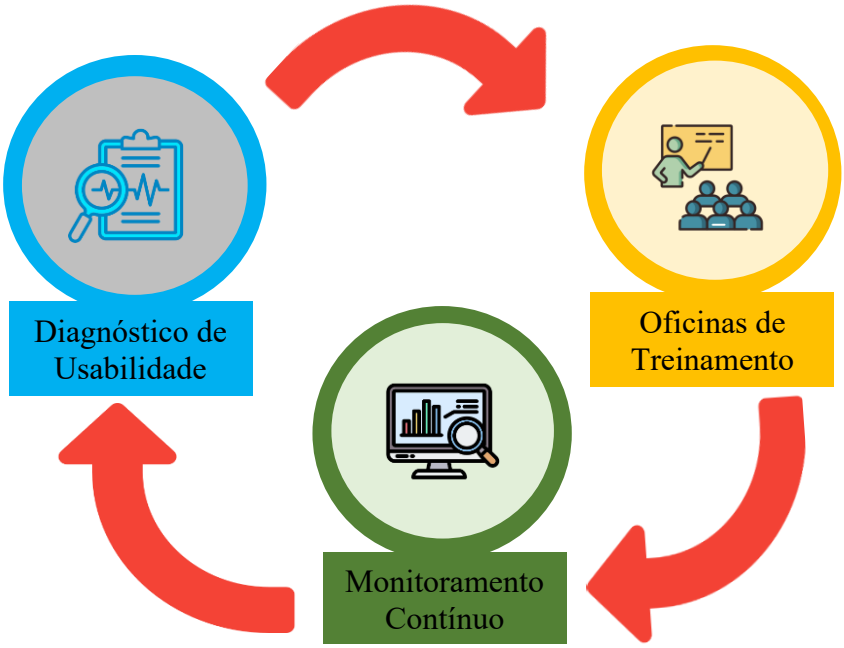


Figura 1: Ciclo de avaliação do plano
Fonte: Elaborado pelos autores

O diagnóstico de usabilidade constitui a etapa inicial do Plano Estruturado de Aprimoramento da Experiência Digital e tem como finalidade identificar, de forma sistemática, as principais dificuldades enfrentadas pelos servidores na utilização dos sistemas institucionais. Mais do que levantar percepções individuais, essa etapa busca produzir informações capazes de subsidiar decisões gerenciais, transformando experiências dispersas em evidências estruturadas sobre a interação entre usuários e tecnologias.

Para isso, prevê-se a aplicação periódica de um instrumento de coleta de dados baseado na percepção dos usuários quanto à facilidade de utilização dos sistemas digitais, complementado pela análise dos indicadores gerenciais propostos neste estudo. Os resultados permitem identificar processos, setores ou sistemas que demandam maior atenção, possibilitando a priorização objetiva das ações de melhoria. Dessa forma, o diagnóstico deixa

de representar uma atividade pontual e passa a constituir um mecanismo permanente de acompanhamento da experiência digital no ambiente organizacional.

A segunda etapa do ciclo corresponde à implementação das intervenções direcionadas, estruturadas a partir das necessidades identificadas no diagnóstico. Diferentemente de ações de capacitação generalistas, as intervenções propostas concentram-se nos pontos críticos evidenciados pelos dados, buscando reduzir o esforço operacional percebido pelos usuários e aperfeiçoar a utilização dos sistemas digitais no contexto das atividades desenvolvidas pela Gestão de Pessoas.

Entre as ações previstas propõe-se a realização de oficinas práticas, elaboração de materiais de apoio, padronização de procedimentos, simplificação de fluxos de trabalho e disseminação de boas práticas entre os usuários. Essa abordagem favorece a racionalização das rotinas administrativas e contribui para a construção de uma experiência digital mais homogênea, reduzindo dúvidas recorrentes, retrabalhos e dificuldades operacionais que comprometem a eficiência dos processos.

Já o monitoramento contínuo representa a etapa responsável por avaliar a efetividade das intervenções implementadas e garantir a sustentabilidade do processo de melhoria. Após a execução das ações, o instrumento de diagnóstico é reaplicado periodicamente, permitindo acompanhar a evolução da percepção dos usuários e verificar se as dificuldades anteriormente identificadas foram efetivamente reduzidas.

Essa avaliação é realizada por meio dos indicadores gerenciais desenvolvidos para o plano — Índice de Facilidade Percebida (IFP), Índice de Dispersão da Experiência (IDE), Taxa de Baixa Usabilidade Percebida (TBUP) e Índice de Prioridade de Intervenção (IPI) — que fornecem subsídios para a comparação de resultados ao longo do tempo e para a identificação de novos contextos prioritários. Assim, o monitoramento não se restringe à mensuração de resultados, mas retroalimenta continuamente o ciclo de gestão da experiência digital, assegurando que as decisões futuras permaneçam fundamentadas em evidências e alinhadas às necessidades dos usuários.

A estrutura cíclica apresentada constitui o núcleo operacional do Plano Estruturado de Aprimoramento da Experiência Digital. Para viabilizar sua execução, o produto incorpora instrumentos gerenciais destinados a apoiar o diagnóstico, o planejamento das intervenções e o acompanhamento contínuo dos resultados. Esses instrumentos transformam as evidências produzidas ao longo do ciclo em informações úteis para a tomada de decisão e para a priorização das ações de melhoria.

O primeiro componente consiste em um instrumento de diagnóstico periódico, destinado à coleta sistemática da percepção dos usuários acerca da utilização dos sistemas digitais. A aplicação recorrente desse instrumento possibilita acompanhar a evolução da experiência digital ao longo do tempo e identificar alterações decorrentes das intervenções implementadas.

O segundo componente corresponde ao conjunto de indicadores gerenciais desenvolvidos especificamente para apoiar a tomada de decisão. Diferentemente de métricas voltadas exclusivamente à avaliação tecnológica, os indicadores propostos procuram mensurar diferentes dimensões da experiência dos usuários, permitindo identificar tanto o nível médio de facilidade percebida quanto a existência de diferenças significativas entre setores ou grupos de servidores.

O Índice de Facilidade Percebida (IFP) monitora a evolução da facilidade de utilização dos sistemas, enquanto o Índice de Dispersão da Experiência (IDE) permite identificar assimetrias na percepção dos usuários. Complementarmente, a Taxa de Baixa Usabilidade Percebida (TBUP) evidencia a incidência de dificuldades críticas, ao passo que o Índice de Prioridade de Intervenção (IPI) integra diferentes informações em uma única métrica destinada à priorização gerencial das ações corretivas. Mais detalhes dos indicadores podem ser observados na Figura 2.

Indicador	Definição	Interpretação	Meta	Finalidade Gerencial
IFP (Índice de Facilidade Percebida)	Mede o nível médio de facilidade de uso percebida pelos usuários	Valores mais altos indicam maior facilidade e menor esforço percebido	≥ 5,3	Monitorar a evolução da facilidade de uso após intervenções
IDE (Índice de Dispersão da Experiência)	Mede a variabilidade das percepções dos usuários	Valores altos indicam experiências desiguais entre usuários	< 1,1	Identificar necessidade de ações segmentadas
TBUP (Taxa de Baixa Usabilidade Percebida)	Percentual de usuários com dificuldade significativa de uso	Valores altos indicam maior incidência de dificuldades críticas	< 12%	Identificar pontos críticos e priorizar correções imediatas
IPI (Índice de Prioridade de Intervenção)	Integra nível de facilidade e variabilidade em uma única métrica	Valores altos indicam maior criticidade e urgência de intervenção	< 0,20	Priorizar setores/processos que demandam intervenção

Figura 2: Indicadores
Fonte: Elaborado pelos autores

A utilização integrada desses indicadores permite substituir decisões baseadas exclusivamente em percepções subjetivas por um processo estruturado de monitoramento contínuo, fortalecendo a gestão baseada em evidências.

Outro elemento estruturante do produto consiste na utilização da ferramenta 5W2H para organizar a implementação das ações propostas. Incorporada ao plano por possibilitar a definição clara das atividades a serem executadas, das justificativas, dos responsáveis, dos prazos, dos recursos necessários e dos mecanismos de acompanhamento, essa ferramenta orientou a elaboração de um roadmap de implementação, no qual as ações foram organizadas de forma lógica e sequencial. O roadmap sintetiza as etapas do Plano Estruturado de Aprimoramento da Experiência Digital, evidenciando o encadeamento entre diagnóstico, intervenção e monitoramento, de modo a facilitar sua compreensão e operacionalização pelos gestores. A Figura 3 apresenta a estrutura proposta.



Figura 3: Roadmap para implementação do Plano Estruturado de Aprimoramento da Experiência Digital
Fonte: Elaborado pelos autores

Como instrumento complementar de apoio aos gestores, foi desenvolvida uma planilha eletrônica contendo o modelo de aplicação do survey, painel automatizado para cálculo dos indicadores e acompanhamento da evolução dos resultados. Esse material amplia o caráter aplicado do PTT ao fornecer ferramentas prontas para utilização e adaptação em diferentes contextos organizacionais. Essa planilha pode ser acessada através do link: https://docs.google.com/spreadsheets/d/15_nizerypgGcBsUTdTOUc66xOR0UURD4/edit?usp=drive_link&ouid=108199015304731389627&rtpof=true&sd=true

3 Adoção e Contribuições do PTT

O Plano Estruturado de Aprimoramento da Experiência Digital foi concebido para utilização no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas do CEFET-MG, tendo como finalidade apoiar a gestão da experiência de uso dos sistemas digitais por meio de um processo contínuo de diagnóstico, intervenção e monitoramento. Sua implementação foi planejada de forma gradual, utilizando a estrutura administrativa já existente na instituição e priorizando a integração entre gestores, equipe de tecnologia da informação, chefias e servidores usuários dos sistemas, sem demandar alterações estruturais ou investimentos significativos em infraestrutura tecnológica.

A operacionalização do plano inicia-se pela aplicação periódica do instrumento de diagnóstico, que possibilita identificar dificuldades relacionadas à utilização dos sistemas digitais e mensurar a percepção dos usuários quanto à facilidade de uso. Com base nas evidências obtidas, são definidas intervenções direcionadas às necessidades identificadas, contemplando ações como capacitações práticas, padronização de procedimentos, produção de materiais de apoio e simplificação de fluxos operacionais. Posteriormente, a reaplicação dos indicadores permite acompanhar a evolução da experiência dos usuários e orientar novos ciclos de intervenção, consolidando um processo permanente de melhoria da experiência digital.

Essa lógica de funcionamento confere ao produto elevada aplicabilidade potencial, uma vez que sua implementação depende predominantemente da reorganização de processos e da utilização de recursos humanos e tecnológicos já disponíveis na instituição. Os instrumentos desenvolvidos — questionário de diagnóstico, indicadores gerenciais, roadmap de implementação e planilha automatizada de acompanhamento — foram concebidos para facilitar a execução das ações e apoiar a tomada de decisão baseada em evidências, reduzindo a subjetividade na definição de prioridades e no acompanhamento dos resultados.

Embora o plano tenha sido desenvolvido a partir das necessidades identificadas na Secretaria de Gestão de Pessoas do CEFET-MG, sua estrutura metodológica permite adaptação a outros contextos organizacionais caracterizados pelo uso intensivo de tecnologias digitais. Organizações públicas que enfrentam desafios relacionados à usabilidade de sistemas, à multiplicidade de plataformas e à necessidade de aprimorar a experiência dos usuários podem empregar o modelo mediante adequações às suas especificidades institucionais, o que confere ao produto potencial de replicabilidade em diferentes contextos da administração pública.

O PTT apresenta aderência à área de Administração Pública ao propor uma solução aplicada para um problema organizacional relacionado à transformação digital e à gestão de pessoas, articulando conhecimentos sobre aceitação tecnológica, gestão de processos e melhoria contínua. Da mesma forma, encontra-se alinhado aos objetivos dos mestrados profissionais, ao transformar resultados científicos em um instrumento de aplicação prática capaz de subsidiar a tomada de decisão gerencial.

Quanto ao impacto, espera-se que a adoção do plano contribua para reduzir o esforço operacional percebido pelos usuários, promover maior uniformidade na utilização dos sistemas, diminuir retrabalhos decorrentes de dificuldades operacionais e fortalecer a eficiência das rotinas administrativas mediadas por tecnologias digitais. Ainda que esses resultados dependam da implementação institucional da proposta, o modelo oferece instrumentos que permitem monitorar continuamente sua efetividade e orientar ajustes ao longo do processo, favorecendo a consolidação de uma cultura de gestão orientada por evidências.

Sob a perspectiva da inovação, o produto caracteriza-se como uma inovação incremental. Seu diferencial não reside no desenvolvimento de novos sistemas ou soluções tecnológicas, mas na proposição de um modelo gerencial estruturado para aperfeiçoar a experiência digital em ambientes nos quais a transformação digital já se encontra institucionalizada. Ao integrar diagnóstico sistemático, indicadores específicos, planejamento

operacional e monitoramento contínuo em um único instrumento, o plano amplia as possibilidades de gestão da experiência dos usuários e oferece uma abordagem aplicável a diferentes organizações públicas.

Por fim, a implementação do produto demanda a articulação entre diferentes atores institucionais e conhecimentos relacionados à gestão de pessoas, transformação digital, tecnologia da informação e gestão por indicadores, caracterizando um nível de complexidade compatível com intervenções organizacionais de natureza gerencial. Entretanto, essa complexidade é compensada pela utilização de ferramentas amplamente difundidas na administração, como o 5W2H, e por instrumentos desenvolvidos para facilitar sua operacionalização, tornando o plano tecnicamente viável e passível de incorporação às rotinas de gestão.

4 Referências

BHARADWAJ, A. et al. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. **MIS Quarterly**, v. 37, p.471-482. 2 Jun. 2013.

EDELMANN, N.; HAUG, N.; MERGEL, I. Digital Transformation in the Public Sector. **Elgar Encyclopedia of Services**, 1 jan. 2023.

GIL-GARCIA, J. R.; DAWES, S. S.; PARDO, T. A. Digital **government and public management research: finding the crossroads.** Public Management Review, v. 20, n. 5, p. 633–646, 4 maio 2018.

HAIR, J. F. et al. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, v. 31, n. 1, p. 2–24, 14 jan. 2019.

HAIR, J. F. et al. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). **International Journal of Research & Method in Education**, v. 38, n. 2, p. 220–221, 2022.

HAUG, N.; DAN, S.; MERGEL, I. Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda**. Public Management Review**, v. 26, n. 7, p. 1963–1987, 2 jul. 2024.

MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 101385, 1 out. 2019.

OECD Digital Government Studies Digital Government Review of Brazil **.Towards The Digital Transformation Of The Public Sector**. 2018.

VENKATESH et al. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 425, 2003.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda**. The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118–144, 1 jun. 2019.

VIANA, A. C. A. Digital transformation in public administration: From e-government to digital government. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, v. 8, n. 1, p. 115–136, 1 jan. 2021.