

ENTRE A EFICIÊNCIA E A AUTONOMIA: A GERAÇÃO X E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SERVIÇO PÚBLICO UNIVERSITÁRIO

BETWEEN EFFICIENCY AND AUTONOMY: GENERATION X AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE UNIVERSITY PUBLIC SERVICE

ENTRE LA EFICIENCIA Y LA AUTONOMÍA: LA GENERACIÓN X Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SERVICIO PÚBLICO UNIVERSITARIO

Gildomar Valério Gonçalves¹
Flávia Braga de Azambuja²
Gustavo Mata Zechlinski³

RESUMO: Esse artigo apresenta um relato de pesquisa que investigou as percepções e os desafios vivenciados por profissionais da Geração X acerca da adoção de tecnologias baseadas em inteligência artificial (IA) no contexto da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). A pesquisa utilizou uma abordagem de métodos mistos e caráter descritivo, adotando o delineamento de estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado com 71 servidores técnico-administrativos e docentes, além de entrevistas semiestruturadas com dois gestores. A análise dos dados integrou estatística descritiva e a técnica de Análise de Conteúdo Dirigida. Os principais resultados revelaram uma aceitação crítica e condicionada da IA. Embora a tecnologia seja considerada relevante para a eficiência, sua adoção esbarra em desafios estruturais, destacando-se a insuficiência de capacitações institucionais (73,2%), o risco de vieses algorítmicos (60,6%) e a ausência de diretrizes claras de governança (59,2%). Além disso, 87,3% dos respondentes avaliaram a oferta de treinamento como regular ou insatisfatória, o que gera ineficiência e aprendizagem baseada em "tentativa e erro". Conclui-se que a efetividade da transformação digital depende do alinhamento entre integração de sistemas, governança ética de dados e a implementação de capacitações obrigatórias, mantendo a autonomia humana nas decisões.

Palavras-chave: Geração X. Inteligência artificial. Setor público universitário.

¹Tecnólogo em Processos Gerenciais pela Universidade Federal de Pelotas (UFPel), com formação voltada à gestão organizacional, processos administrativos e práticas aplicadas à eficiência operacional no setor público e privado.

² Doutora em Filosofia pela Universidade Federal de Pelotas (UFPel), com atuação acadêmica nas áreas de Filosofia da Informação, Ética e Inteligência Artificial, desenvolvendo pesquisas voltadas às implicações éticas, epistemológicas e sociais das tecnologias digitais. Universidade Federal de Pelotas.

³Doutorando em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Pelotas (UFPel), com ênfase em áreas relacionadas à computação aplicada, desenvolvimento de sistemas e tecnologias emergentes. Mestre em Ciência da Computação pela Universidade Católica de Pelotas (UCPel).

ABSTRACT: This article presents a research report that investigated the perceptions and challenges experienced by Generation X professionals regarding the adoption of artificial intelligence (AI)-based technologies within the context of the Federal University of Pelotas (UFPel). The research used a mixed methods approach and a descriptive character, adopting a case study design. Data were collected through a structured questionnaire with 71 administrative staff and professors, in addition to semi-structured interviews with two managers. Data analysis integrated descriptive statistics and the Directed Content Analysis technique. The main results revealed a critical and conditional acceptance of AI. Although the technology is considered relevant for efficiency, its adoption faces structural challenges, highlighting the insufficiency of institutional training (73.2%), the risk of algorithmic biases (60.6%) and the absence of clear governance guidelines (59.2%). In addition, 87.3% of respondents rated the training offer as regular or unsatisfactory, which generates inefficiency and learning based on "trial and error". It is concluded that the effectiveness of digital transformation depends on the alignment between systems integration, ethical data governance and the implementation of mandatory training, maintaining human autonomy in decisions.

Keywords: Generation X. Artificial intelligence. University Public sector.

RESUMEN: Este artículo buscó analizar las percepciones y los desafíos experimentados por los profesionales de la Generación X sobre la adopción de tecnologías basadas en inteligencia artificial (IA) en el contexto de la Universidad Federal de Pelotas (UFPel). La investigación utilizó un enfoque de métodos mixtos y carácter descriptivo, adoptando el diseño de estudio de caso. Los datos fueron recolectados a través de un cuestionario estructurado con 71 servidores técnico-administrativos y docentes, además de entrevistas semiestructuradas con dos gestores. El análisis de datos integró estadística descriptiva y la técnica de Análisis de Contenido Dirigido. Los principales resultados revelaron una aceptación crítica y condicionada de la IA. Aunque la tecnología se considera relevante para la eficiencia, su adopción enfrenta desafíos estructurales, destacándose la insuficiencia de capacitaciones institucionales (73,2%), el riesgo de sesgos algorítmicos (60,6%) y la ausencia de pautas claras de gobernanza (59,2%). Además, el 87,3% de los encuestados evaluó la oferta de capacitación como regular o insatisfactoria, lo que genera ineficiencia y aprendizaje basado en "prueba y error". Se concluye que la efectividad de la transformación digital depende de la alineación entre la integración de sistemas, la gobernanza ética de datos y la implementación de capacitaciones obligatorias, manteniendo la autonomía humana en las decisiones.

Palabras clave: Generación X. Inteligencia artificial. Sector público universitario.

INTRODUÇÃO

A incorporação de tecnologias baseadas em inteligência artificial (IA) aos processos organizacionais tem reconfigurado profundamente as estruturas de trabalho, as práticas de gestão e as dinâmicas decisórias no setor público. A transformação digital (TD) não se restringe à simples automação de tarefas rotineiras; ela consolida-se como um fenômeno sociotécnico complexo que integra dimensões tecnológicas, humanas e culturais (MILHOME C, 2021), redefinindo a forma como as instituições públicas produzem, armazenam e compartilham conhecimento. Essa digitalização demanda transformações culturais intensas que envolvem a revisão de práticas e de padrões de comportamento, especialmente em contextos institucionais marcados por rotinas formais e elevada normatização burocrática, como as universidades federais.

No âmbito do serviço público federal brasileiro, um grupo sociodemográfico que assume centralidade nessa transição é a Geração X, composta por indivíduos nascidos entre 1965 e 1980. Esses profissionais representam aproximadamente 36,2% dos servidores ativos do Poder Executivo Federal (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2024). Conforme teoriza Mannheim K (1980), as gerações constituem grupos sociais formados por experiências históricas compartilhadas, que influenciam atitudes e modos de interpretação da realidade e a Geração X vivencia esta trajetória sociotécnica híbrida, ancorada na transição de processos de trabalho analógicos, baseados em pastas e papel, para o domínio contemporâneo das plataformas integralmente digitais (RIBEIRO AL e CHIUSOLI CL, 2020). Por deterem vasta senioridade institucional, esses servidores atuam como mediadores fundamentais da memória organizacional; contudo, a automação tende a tensionar suas rotinas, exigindo o desenvolvimento contínuo de novas competências e redefinindo suas margens de autonomia (SCHEIN EH, 2017).

A inteligência artificial amplia a capacidade analítica das organizações públicas, mas suas implicações extrapolam o domínio técnico. O uso de sistemas baseados em algoritmos levanta debates jurídicos e éticos sobre o princípio da eficiência frente à discricionariedade profissional (BOLLOTTI F e WACHOWICZ M, 2024). Conforme preceitua a literatura especializada, a efetividade da transformação digital depende intimamente do alinhamento entre as inovações sistêmicas, a cultura organizacional e os processos de aprendizagem e capacitação contínua. Em ambientes multigeracionais, a assimilação acrítica de modelos

preditivos e sistemas decisórios pode afetar diretamente a confiança institucional caso não existam preceitos claros de governança digital e responsabilidade ética, uma vez que a racionalidade algorítmica não substitui o juízo moral humano (AZAMBUJA FB, 2025).

Diante do rápido avanço tecnológico e da estabilidade institucional inerente às universidades federais, verifica-se uma lacuna literária na compreensão das respostas humanas a essas inovações no cotidiano administrativo. Nesse cenário, o presente estudo define como problema de pesquisa: “Quais são os principais desafios percebidos por profissionais da Geração X diante da adoção de tecnologias baseadas em inteligência artificial nos processos institucionais universitários?”.

O objetivo principal deste artigo é identificar e analisar esses desafios no contexto empírico da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). Especificamente, a pesquisa busca mapear o nível de letramento digital desses servidores, caracterizar as barreiras cognitivas e operacionais para a aceitação tecnológica e investigar as demandas por ética, governança e capacitação, fornecendo, ao final, recomendações aplicadas para políticas de inclusão tecnológica no serviço público.

MÉTODOS

A pesquisa classifica-se como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos no contexto administrativo (GIL AC, 2019). O delineamento adotado foi o de estudo de caso único, tendo a Universidade Federal de Pelotas (UFPel) como unidade de análise (YIN RK, 2015). A adoção da abordagem de métodos mistos (*mixed methods*) fundamentou-se na premissa de que a transformação digital, sendo um fenômeno sociotécnico, exige a articulação entre a mensuração de tendências comportamentais e a compreensão profunda das vivências e subjetividades dos servidores para obter um diagnóstico mais robusto do fenômeno (CRESWELL JW, 2010).

A coleta de dados ocorreu em três etapas complementares: análise documental, questionário estruturado e entrevistas semiestruturadas. A etapa documental focou na busca por normativas internas e portarias de governança de IA nos sistemas oficiais da Universidade Federal de Pelotas, evidenciando-se uma "vacância normativa" na instituição.

A etapa quantitativa consistiu na aplicação de um questionário on-line estruturado

em escala *Likert* de 5 pontos, hospedado na plataforma *Google Forms*. O instrumento foi submetido a uma validação de conteúdo por um juiz especialista para assegurar clareza semântica e alinhamento teórico antes de sua aplicação. Foram disparados 2.618 convites para e-mails

institucionais de servidores obtidos através do portal público da instituição, com controle rigoroso para exclusão de profissionais lotados em setores de Tecnologia da Informação (TI), a fim de evitar vieses (*outliers*) na amostra de letramento digital. A amostra final consistiu em 71 respostas válidas de servidores (docentes e técnico-administrativos) nascidos entre 1965 e 1980.

A etapa qualitativa visou o aprofundamento do fenômeno investigado. Empregou-se a amostragem intencional por conveniência para a seleção de dois informantes-chave: docentes ocupantes de cargos de gestão (coordenação), ambos da Geração X e referenciados no texto como Gestor A e Gestor B. Essa estratégia permitiu confrontar as dificuldades operacionais relatadas pela base de servidores com a visão estratégica de quem detém o poder de decisão.

Os dados obtidos em escala *Likert* foram submetidos à estatística descritiva (frequências e tendências). O material qualitativo (respostas discursivas e transcrições das entrevistas) foi processado por meio da técnica de Análise de Conteúdo Dirigida (*Directed Content Analysis*), que utiliza categorias formuladas *a priori* com base na literatura para codificar o material, permitindo a emergência de subcategorias a partir dos dados brutos (HSIEH HF e SHANNON SE, 2005). Todos os procedimentos respeitaram as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (BRASIL, 2018), com a utilização do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para garantir anonimato, sigilo e o uso ético das informações coletadas. Adicionalmente, declarou-se o uso ético de inteligência artificial generativa apenas para fins de revisão linguística e apoio de estruturação, sem delegar a interpretação analítica à máquina.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados permitiu estruturar os achados em cinco grandes eixos temáticos: percepção da IA, cultura organizacional, aprendizagem e competências, autonomia e eficiência, e governança digital.

O Letramento Digital e a "Invisibilidade Institucional" A autopercepção da Geração X revelou uma condição de letramento digital fragmentado. A maioria dos respondentes classificou seu conhecimento sobre inteligência artificial entre os níveis 1 ("Nenhum", 9,9%) e 2 ("Baixo", 33,8%), com uma parcela significativa situando-se no nível 3 ("Intermediário", 36,6%). Apesar desse desconhecimento conceitual, constatou-se que o uso prático de interfaces simplificadas é alto: 64,8% apontaram familiaridade com chatbots e assistentes virtuais. Em contraste, tecnologias mais profundas associadas à gestão contemporânea, como a "Análise Preditiva", foram reconhecidas por apenas 16,9% da amostra.

A análise qualitativa das narrativas gerenciais ilustrou que o desconhecimento não reflete apenas incapacidade, mas uma limitação institucional. O Gestor A relatou o impacto inicial da tecnologia em uma geração de transição: "Tudo que fala sistema para mim eu tenho um pouco de pavor... eu sou da época do MS-DOS. Para mim era um horror botar aqueles códigos... E eu confesso que aqueles colegas da minha idade para cima, existe uma repulsa imediata. Mas não tem como não se envolver". A fala demonstra que a aceitação inicial ocorre de forma defensiva, transformada, em seguida, em um uso pragmático por exigência ambiental. Por outro lado, a Gestora B argumentou que a falta de percepção sobre a IA ocorre devido à instituição carecer de iniciativas gerenciais visíveis: "nos processos administrativos, não observei ainda nenhuma iniciativa concreta". Acontece, portanto, uma "invisibilidade" estratégica da tecnologia, o que alimenta a insegurança apontada por Milhome C (2021) ao descrever a assimetria entre introdução tecnológica e suporte cognitivo.

Cultura Organizacional: Entre a Burocracia Digital e o Laissez-Faire Ao avaliar os incentivos tecnológicos, os dados revelaram um cenário paradoxal. As tecnologias amplamente incentivadas são as "Plataformas digitais institucionais" (citadas por 60,6%), como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e o Cobalto, ferramentas obrigatórias da rotina burocrática. Para as tecnologias de IA, 36,6% afirmaram que "não há incentivo". Para os sistemas legados, a cultura da UFPel é de adesão normativa (obrigatória), corroborando com a teoria da "influência social" (VENKATESH V, et al., 2003), a aceitação tecnológica pela Geração X não ocorre por deslumbramento, mas por pressão ambiental e necessidade pragmática de adequação burocrática. Já para as inovações inteligentes, prevalece uma cultura de laissez-faire (deixar fazer), em que a digitalização depende unicamente da

curiosidade e do esforço isolado do servidor. Um dos servidores ressaltou haver "baixo interesse dos servidores na adoção de novas rotinas", o que reforça que a simples imposição de sistemas não gera, por si só, uma cultura autêntica de transformação.

O Gargalo da Capacitação: Aprendizagem por Tentativa e Erro O ponto mais crítico da digitalização universitária identificado no estudo reside no descompasso entre a introdução sistêmica de ferramentas e o suporte formativo. A oferta de capacitação institucional foi avaliada negativamente: 87,3% dos respondentes classificaram-na entre os níveis 1 (Discordo Totalmente/Péssimo) e 3 (Regular). A escassez de trilhas formativas produz uma institucionalização do autodidatismo forçado. O Gestor A sumariza de forma contundente o efeito dessa omissão na produtividade diária: "A gente não tem um suporte instrumental, é na

raça... Eu mesmo falei ontem: 'eu aprendo no erro'. Eu faço processo, o processo volta porque tem que arrumar... a gente tem a ferramenta, mas não tem o preparo do uso dela". Esse contexto exige que a gestão universitária deixe de adotar um modelo reativo de competências, uma vez que a sustentabilidade digital depende intimamente da aprendizagem contínua (DUTRA JS, 2016; MILHOME C, 2021).

O ciclo de "tentativa e erro" não apenas onera a carga de trabalho, mas cria severas disparidades no domínio técnico entre os servidores, que passam a depender do conhecimento informal de seus pares para o andamento das rotinas burocráticas. Diante disso, emergiu a demanda dos próprios servidores para que os treinamentos tecnológicos deixem de ser facultativos e passem a ser compulsórios, neutralizando as resistências individuais.

Eficiência e a Condição de "Human-in-the-Loop" No que diz respeito ao princípio da eficiência, os resultados desconstróem o mito da celeridade automática gerada pela IA. A avaliação predominante dos servidores aponta que a tecnologia contribuiu "Pouco" (33,8%) ou "Moderadamente" (30,9%) para a agilidade dos processos do setor. A análise aprofundada revelou que a ineficiência não é uma falha inerente à IA, mas sim o resultado de arquiteturas de TI fragmentadas, que geram o chamado "retrabalho digital". O Gestor A enfatizou: "Eu não vejo interconexão entre essas ferramentas. Então às vezes você tem que fazer em dois, três lugares uma coisa que já poderia puxar dado da outra... O sistema não consegue detectar, então a gente acaba tendo o retrabalho".

Em relação à discricionariedade, a Geração X apresentou uma postura profissional defensiva frente aos algoritmos. Conforme as categorias qualitativas, a adoção de tecnologia só é aceita se mantiver a autonomia humana e a segurança institucional inabaladas. Os servidores exigem a manutenção do modelo human-in-the-loop – em que o sistema provê o apoio analítico informacional, mas o julgamento discricionário, a decisão final e a responsabilidade ética permanecem invariavelmente restritos aos profissionais. Esse modelo confirma a tensão discutida por Alexy R (1993), evidenciando que a introdução de sistemas automatizados afeta as margens de discricionariedade profissional, fazendo com que a legitimidade da adoção dependa intrinsecamente da preservação da responsabilidade decisória humana.

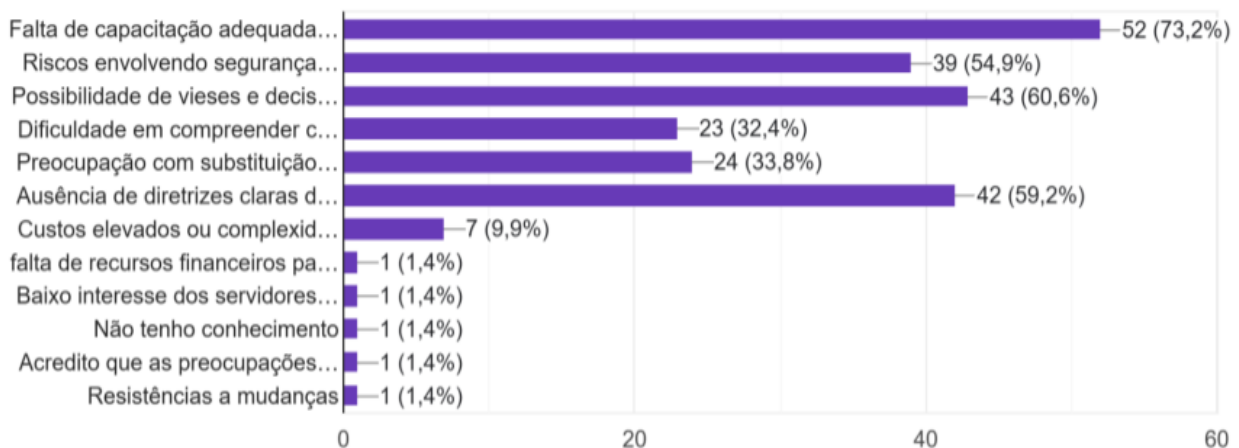


Figura 1 - Principais desafios e preocupações associados à adoção da inteligência artificial na UFPel. Fonte: GONÇALVES GV, 2026.

A Demanda por Governança Ética e Segurança de Dados

A constatação de uma "vacância normativa" nas análises documentais traduziu-se estatisticamente em um grave fator de risco organizacional. Conforme sintetizado na (Figura 1), as barreiras mais temidas não são de origem financeira ou de complexidade de software, mas estruturais: a já citada falta de capacitação (73,2%), a ocorrência de vieses discriminatórios (60,6%) e a escassez de regras de governança (59,2%).

A análise qualitativa demonstra que essas preocupações não são abstratas, mas reflexo de experiências reais com os sistemas atuais. O Gestor A relata um problema concreto de privacidade no uso de sistemas digitais, onde o acesso a dados sensíveis (como

atestados médicos e CIDs) expõe a vulnerabilidade dos alunos e servidores. Ele ilustra os riscos práticos à privacidade relatando o uso das plataformas não integradas de forma análoga a uma rede social não oficial: "A gente tem acesso a informações sobre quem está pedindo afastamento... a pessoa está numa situação de vulnerabilidade e eu vou ter acesso ao papel dela, ao CID... O sistema vira meio que um 'Facebook de servidor'... Tem questões que precisam ser mantidas em sigilo". O relato fortalece a ansiedade que justifica o fato de que 54,9% dos servidores assinalaram preocupações profundas com a segurança da informação (**Figura 1**).

Para a Geração X, que valoriza a hierarquia e o sigilo profissional, a fluidez de dados proporcionada pela tecnologia é vista como uma ameaça à privacidade se não houver travas éticas rigorosas. Isso demonstra que, sem mecanismos claros de responsabilização e auditabilidade, a confiança institucional é corroída (COMBA BB, et al., 2024; AZAMBUJA FB, 2025) e a reversão desse cenário só ocorrerá a partir de uma "Oferta contínua de capacitações formativas", "estabelecimento de regras institucionais de governança de dados" e "introdução de políticas e práticas de segurança da informação", desmistificando a ideia de resistência tecnológica dos servidores mais velhos.

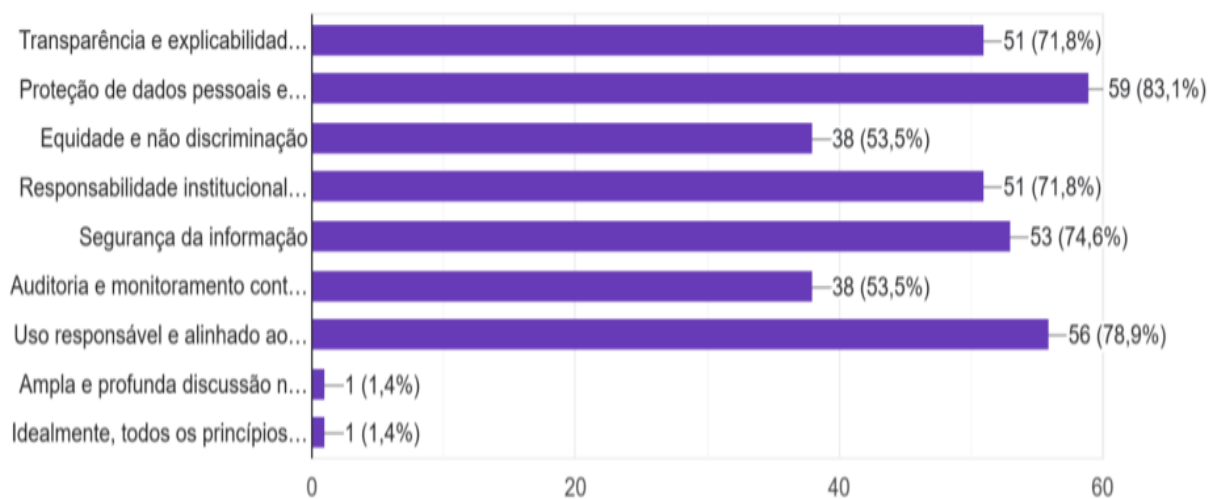


Figura 2 - Princípios considerados essenciais para o uso ético da inteligência artificial no setor público. Fonte: GONÇALVES GV, 2026.

A busca por uma transição sociotécnica segura materializou-se no levantamento dos princípios inegociáveis. Conforme a (**Figura 2**), 83,1% elegeram a "Proteção de dados pessoais" como o pilar mais crítico para a confiança no sistema, acompanhado pelo dever de "Uso responsável e alinhado ao interesse público" (78,9%).

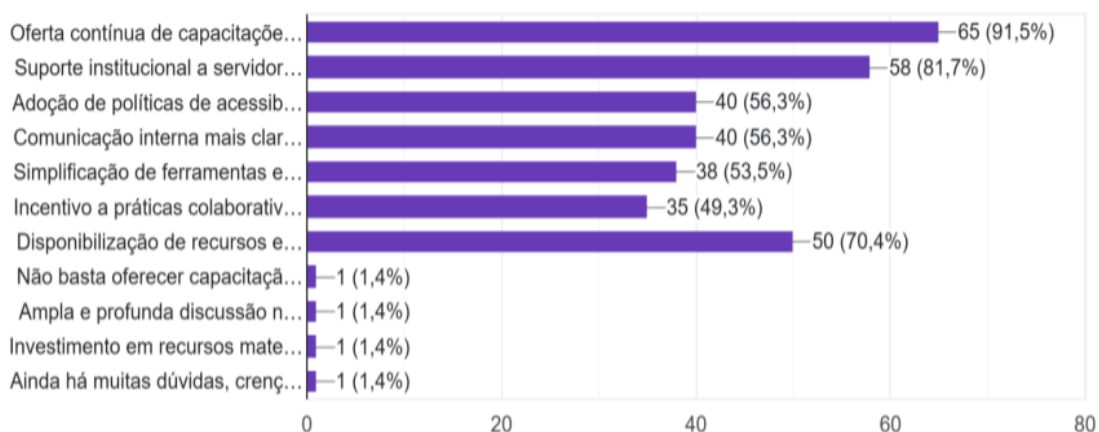


Figura 3 - Ações indicadas para promover uma transformação digital mais inclusiva na UFPel. Fonte: GONÇALVES GV, 2026.

As propostas oriundas da base evidenciam que, para reverter a informalidade do treinamento, os servidores demandam forte intervenção da reitoria (**Figura 3**). O índice expressivo de 91,5% de requisição por "Oferta contínua de capacitações e formações tecnológicas", aliado ao pedido por "Suporte institucional" (81,7%), desconstrói o estereótipo de que trabalhadores mais velhos são avessos por natureza à tecnologia. O que se testemunha é uma ansiedade por adequação; a Geração X anseia pela modernização, mas impõe como pré-requisitos a infraestrutura pedagógica institucional e o balizamento jurídico normativo capaz de resguardar o interesse público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo relatar uma pesquisa aplicada que analisou as percepções e os desafios enfrentados pela Geração X diante da transformação digital e da implementação de Inteligência Artificial nos fluxos administrativos da Universidade Federal de Pelotas. A investigação provou que a digitalização transcende os aspectos técnicos e atua como um complexo fenômeno sociotécnico condicionado pela cultura, pela aprendizagem e pelos valores públicos.

As evidências revelaram que a Geração X experiencia uma adoção crítica e ancorada no pragmatismo. Desmistificando teses de repulsa inata, os servidores demonstraram ser favoráveis à agilidade algorítmica, desde que acompanhada de garantias. O estudo evidenciou três gargalos estruturais principais: (i) a assimetria flagrante entre o uso obrigatório de sistemas e a extrema precariedade da capacitação (87,3% de reprovação), o

que culmina no "aprendizado por tentativa e erro" e em altos índices de fadiga operacional; (ii) uma percepção pífia do potencial de ganho de eficiência promovido pela IA, cuja raiz se encontra na desintegração intersistêmica, convertendo as plataformas atuais em fontes crônicas de "retrabalho digital"; e (iii) um ambiente alarmante de vazio normativo de governança ética, que instaura o medo institucional quanto ao vazamento de dados confidenciais e injustiças preditivas.

Como implicações e recomendações práticas para a gestão universitária, sugere-se a urgente instituição de um marco regulatório local de IA que delimite explicitamente a proteção à privacidade de dados; o abandono dos processos puramente informais de suporte em favor do estabelecimento de trilhas compulsórias e permanentes de letramento digital; e o direcionamento prioritário de esforços para arquiteturas de *software* interoperáveis (entre plataformas como SEI e Cobalto). Por fim, conclui-se que o avanço ético da Inteligência Artificial no Estado requer modelos gerenciais de governança que promovam a eficiência automatizada, sem, contudo, suprimir a indispensável autonomia, responsabilidade e memória humana do serviço público.

REFERÊNCIAS

ALEXY R. Teoria dos direitos fundamentais. São Paulo: Malheiros, 1993; 250p.

AZAMBUJA FB de. Podemos ensinar moralidade às máquinas?: inteligência artificial e ética em debate. São Paulo: Dialética, 2025; 180p.

BOLLOTTI F, WACHOWICZ M. Inteligência artificial, dados e governança no setor público. Revista de Administração Pública, 2024; 58(1): 87-105.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais. Diário Oficial da União, Brasília, 2018.

COMBA BB, SACABETO IS, CAETANO LMD, BANDIRI SYM. Inteligência artificial na gestão pública: desafios e oportunidades. Pesquisa e Ensino em Ciências Exatas e da Natureza, 2024; 8(especial): 1-6.

CRESWELL JW. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010; 296p.

DUTRA JS. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2016.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Vozes do Serviço Público Federal: Evidências para a Gestão de Pessoas. Brasília: ENAP, 2024.

GIL AC. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HSIEH HF, SHANNON SE. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 2005; 15(9): 1277-1288.

MANNHEIM K. O problema das gerações. São Paulo: Perspectiva, 1980.

MILHOME C. Transformação digital, competências e aprendizagem organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 2021; 19(4): 1-14.

RIBEIRO AL, CHIUSOLI CL. Geração X e Y: diferenças entre o uso dos recursos tecnológicos. *Revista EnGPR*, 2020; 13(1): 65-79.

SCHEIN EH. *Organizational culture and leadership*. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017; 400p.

VENKATESH V, et al. User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, 2003; 27(3): 425-478.

YIN RK. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.