

DISCUTINDO OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

André Luiz Tavares Damasceno
Departamento de Ensino
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG)
Campus Manhuaçu/MG

Cristiano Morini, DSc
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA)
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)

RESUMO: A transformação digital tem se consolidado como tema central no campo da gestão, exigindo das organizações mudanças estratégicas, estruturais e culturais. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo identificar e sistematizar os principais fatores críticos de sucesso para a transformação digital nas organizações com base em literatura de referência da área. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e bibliográfica, desenvolvida por meio de análise temática dos artigos selecionados. Os artigos foram categorizados utilizando a estrutura PPT (Pessoas, Processos e Tecnologia). Os resultados indicam que a transformação digital depende de um conjunto articulado de fatores distribuídos entre as dimensões. Por outro lado, destacam-se como fatores críticos a liderança, a prontidão para a mudança, a capacitação da força de trabalho, o alinhamento estratégico, a abordagem integrada e faseada de implementação, a tomada de decisão baseada em dados, os investimentos em tecnologia e a adoção de tecnologias habilitadoras.

Palavras-chave: Transformação digital. Fatores Críticos de Sucesso. Pessoas. Processos. Tecnologia.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital é um fator de sobrevivência para governos (LEDERER; MAHR, 2025; MAULANA; DEČMAN, 2025; MOUTAMIR; EL QOUR, 2025) e empresas (MITROULIS; TSIAVOS; KITSIOS, 2023; NGWENYA; SIAM; RUSU, 2025). A TD

viabiliza a inovação organizacional, sobretudo no modelo de negócios (SARKER; KLUNGSETH, 2025). A digitalização aumenta a eficiência, a produtividade e a inovação ao conectar tecnologias digitais às atividades, aos processos e aos modelos de negócios de uma organização (ZAINUDDIN; ALJAHSH; ABDULLAH; MOHAMAD ANUAR *et al.*, 2025). Num estudo que trata de internacionalização de empresas, KRYSOVATYY; PTASHCHENKO; IVASHCHENKO; KARP *et al.* (2025) comentam que a integração de tecnologias digitais melhora a competitividade e a interação com o cliente, além de otimizar as operações internas.

Organizações em países em desenvolvimento estão atrasadas no uso de tecnologias digitais (AGHIMIEN; CLINTON; OKE, 2020), diminuindo consideravelmente a sua capacidade de competição numa economia internacional cada vez mais interconectada, volátil e incerta. A pandemia de COVID-19 criou desafios organizacionais e acelerou a necessidade da adoção de tecnologias (AHMAD; ABDELKARIM; ADALBI; ELNAHHAS *et al.*, 2025; PATWARY; AL HAKIM; ISLAM, 2025; TRANG; LIKHITRUANGSILP; YABUKI, 2025) dos mais variados setores (VITSENTZATOU; TSOULFAS; MIHIOTIS, 2022; ZHONG; CHEN; YE; ZHANG, 2025), portes (ROBLEK; MEŠKO; PUŠAVEC; LIKAR, 2021) e níveis de maturidade em governança e gestão. Mesmo setores bem consolidados, como o bancário (CORTET; BAKKER; GROEN; HOPPENBROUWER, 2021) têm observado crescente concorrência de novos entrantes (*fintechs*) e exigido a adoção de novas estratégias que vão além da adoção de tecnologias da informação “pura e simples”. Uma abordagem mais ampla aumenta a capacidade de propor e implementar projetos de transformação digital que gerem valor real para acionistas, proprietários e clientes (JIMENEZ AGURTO; NUSEIBAH, 2019; MASOUD, 2025), que não focalizam excessivamente em adoção de tecnologias de informação, mas na criação e aperfeiçoamento das vantagens competitivas sustentáveis. Os desafios de implementação são imensos e variados.

Embora a transformação digital tenha se tornado tema central na gestão contemporânea, a literatura ainda apresenta seus condicionantes de forma dispersa, dificultando a compreensão integrada dos principais fatores e desafios que favorecem sua implementação nas organizações. Desse modo, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais são os principais fatores críticos de sucesso para a promoção da transformação digital apontados pela literatura?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo Transformação Digital (TD) descreve o uso deliberado de tecnologias e processos digitais para impulsionar o engajamento do consumidor, a eficácia operacional e a capacidade de inovação (SHARMA; KUMAR SHINDE; JENA; SHUKLA *et al.*, 2025). MCCARTHY; SAMMON e ALHASSAN (2025) definem TD como “o uso estratégico de tecnologias emergentes e em desenvolvimento para tornar uma organização mais focada no cliente, inovadora e eficiente, por meio da otimização de processos, dados e pessoas, disruptiva de modelos de negócios e operacionais para gerar valor para todas as partes interessadas”. Para compreensão da abrangência das iniciativas de Transformação Digital, é essencial diferenciá-la de Digitalização. Enquanto a Digitalização tem como objetivo a transferência dos dados analógicos oriundos das transações organizacionais para o ambiente digital, focando em eficiência operacional, a Transformação Digital tem foco em remodelagem do negócio, criando valor e inovação. A implementação de tecnologias digitais não só aumenta a produtividade, como também abre novas oportunidades para inovação e crescimento (ABDULLAYEV; ROZHOK; LEVICHEV; LITWINOWA *et al.*, 2025; ČARNOGURSKÝ; KUBIČKOVÁ; TOMAŠKOVIČOVÁ, 2025). Todavia, as organizações devem compreender quais são os fatores críticos de sucesso para o êxito dos projetos de TD, compreendendo que as estratégias de implementação devem ir além de soluções puramente tecnológicas para incorporar explicitamente capacidades centradas no ser humano (KOR; TASKIN; METIN, 2025; NIELSEN; TAMBO, 2025).

Uma das estruturas teóricas que facilitam essa visão ampliada sobre as iniciativas de TD é a TOE (Tecnologia, Organização e Ambiente), proposta em TORNATZKY e FLEISCHER (1990). Contudo, o presente estudo adota a estrutura PPT (Pessoas, Processos e Tecnologia) recentemente aplicada à transformação digital por CHANG e CHEN (2025), e conceitualmente relacionada à tradição sociotécnica inaugurada por LEAVITT (1964). A visão sociotécnica indica que as mudanças organizacionais não podem ser entendidas nem conduzidas olhando apenas para a tecnologia, porque toda organização funciona como um sistema composto por elementos interdependentes.

3 METODOLOGIA

O presente estudo tem natureza qualitativa, descritiva e bibliográfica, desenvolvido com base na análise de um portfólio de artigos científicos sobre fatores críticos de sucesso e

transformação digital extraídos da base *Scopus*. Para organizar os fatores críticos de sucesso, foi adotada a lente Pessoas, Processos e Tecnologias (PPT), já apresentada na seção anterior.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 FORMAÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

O portfólio é composto de artigos extraídos da base *Scopus*. Os termos e a consulta utilizados são apresentadas na tabela 1.

Tabela 1: Termos e consulta de busca na Scopus

Termos	Consulta
digital transformation, digital transformation strategy, digitalization, digital business transformation, organizational digital transformation, digital maturity, digital capability, digital innovation, critical success factor, key success factor, success factor, CSF, FCS	(TITLE-ABS-KEY (("digital transformation" OR "digital transformation strategy" OR "digitalization" OR "digital business transformation" OR "organizational digital transformation" OR "digital maturity" OR "digital capability*" OR "digital innovation") AND ("critical success factor*" OR "key success factor*" OR "success factor*" OR CSF OR FCS))) AND (PUBYEAR = 2025 OR PUBYEAR = 2026)

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Na próxima seção, são apresentados os Fatores Críticos de Sucesso para a Transformação Digital identificados durante a pesquisa.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

4.2.1 VISÃO GERAL

A estrutura PPT (Pessoas, Processos e Tecnologia) foi utilizada para categorizar os Fatores Críticos de Sucesso identificados nos estudos. Na tabela 2, são apresentados os Fatores Críticos de Sucesso e as referências organizadas em (i) Pessoas; (ii) Processos e (iii) Tecnologias.

Tabela 2: Fatores críticos de sucesso por dimensão (PPT)

Dimensão	Fatores Críticos de Sucesso	Referências
Pessoas	Liderança, prontidão para a mudança, desenvolvimento humano digital, cultura organizacional, colaboração entre stakeholders e capacitação da força de trabalho	WANG; LI e SU (2025); PUFAHL (2025); SILVA; MAMEDE e SANTOS (2025); MASOUD (2025); STANDAHL JOHANNESSEN e KARLSEN (2025); TRANG; LIKHITRUANGSILP e YABUKI (2025); VU e HSIEH (2026); FAUZIA; MANI; NOVELIA e KALONICA (2026); PHAM e NGUYEN (2025); NIELSEN e TAMBO (2025); MEENAKSHI; SHASHI KUMAR; ESHWARI; JAYASHANKAR <i>et al.</i> (2025); PATWARY; AL HAKIM e ISLAM (2025)
Processos	Estratégia e visão digital, alinhamento organizacional, abordagem integrada e faseada de implementação, uso de dados na decisão, gestão de projetos, qualidade e apoio institucional/governamental	ZAMAN; MOHAMAD; NORA; BIN JAAFFAR <i>et al.</i> (2026); WANG; LI e SU (2025); POPROZMAN; BORKOVSKA; BALLA; KORKUSHKO <i>et al.</i> (2025); WIWATKAJORNSAK e PHUAKSAMAN (2025); YULISTIAWAN; WIDYASTUTI; MULIANINGTYAS; GALIH PRAKOSO RIZKY <i>et al.</i> (2025); OLIVEIRA; GOMES; JERÓNIMO e ROMÃO (2026); FAUZIA; MANI; NOVELIA e KALONICA (2026); SUDA; MAKI; KUBOTA; WATANABE <i>et al.</i> (2025); PATWARY; AL HAKIM e ISLAM (2025); LUKÁŠ; ULMAN; PAVELKA; AMBRUZ <i>et al.</i> (2025); IQBAL e ABDUL RAHIM (2025)
Tecnologia	Investimentos em tecnologia, automação de processos, ferramentas <i>Low Code/No Code</i> e facilitadores tecnológicos, incluindo IA	ZAMAN; MOHAMAD; NORA; BIN JAAFFAR <i>et al.</i> (2026); WIWATKAJORNSAK e PHUAKSAMAN (2025); OLIVEIRA; DE CASTRO NETO; COSTA; SIMÕES <i>et al.</i> (2026); RÜECK; AUER; RÖSL e SCHIEDER (2026); MUHAMMAD; PRYBUTOK e SINHA (2025); PYDDE; ZIEGLER e MEZGER (2025)

Fonte: Portfólio bibliográfico

As três subseções seguintes apresentam as discussões tecidas sobre os fatores críticos de sucesso identificados, oferecendo uma visão de conjunto.

4.2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (PESSOAS)

A dimensão pessoas reúne os fatores críticos de sucesso relacionados à liderança, às competências, ao engajamento e à cultura organizacional necessários para sustentar a transformação digital. Para alcançar resultados eficazes, as organizações precisam estimular o engajamento dos colaboradores envolvidos nas iniciativas de transformação digital, reconhecendo que as estratégias de implementação devem ir além de soluções puramente tecnológicas e incorporar explicitamente capacidades centradas no ser humano (NIELSEN; TAMBO, 2025). Isso pode ser promovido por meio do treinamento sistemático da força de

trabalho (MEENAKSHI; SHASHI KUMAR; ESHWARI; JAYASHANKAR *et al.*, 2025; PATWARY; AL HAKIM; ISLAM, 2025). As condições organizacionais para o desempenho incluem a prontidão para a mudança (PUFAHL, 2025) e para a transformação digital (SILVA; MAMEDE; SANTOS, 2025) e uma cultura coletiva de cooperação e influência dos pares, que podem incentivar uma competição saudável entre as unidades, acelerando a adoção de tecnologias (FAUZIA; MANI; NOVELIA; KALONICA, 2026). Para isso, será necessário dispor de capacidades de liderança e coordenação eficazes (MASOUD, 2025; STANDAHL JOHANNESSEN; KARLSEN, 2025; TRANG; LIKHITRUANGSILP; YABUKI, 2025; VU; HSIEH, 2026), apoio dos *stakeholders*, colaboração entre a alta administração, a gerência intermediária e os líderes de inovação no nível operacional (FAUZIA; MANI; NOVELIA; KALONICA, 2026; PHAM; NGUYEN, 2025).

4.2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (PROCESSOS)

A dimensão processos abrange os fatores críticos de sucesso associados à governança, ao alinhamento estratégico, à coordenação entre áreas e à estruturação das rotinas que viabilizam a transformação digital. Tratando do contexto externo, SUDA; MAKI; KUBOTA; WATANABE *et al.* (2025) propõem o envolvimento de atores governamentais. Para oferecer direcionamento estratégico e alinhamento organizacional, é necessário desenvolver visão digital (WANG; LI; SU, 2025), promovendo o alinhamento das iniciativas de transformação digital com as estratégias amplas da organização (OLIVEIRA; GOMES; JERÓNIMO; ROMÃO, 2026) e o consequente alinhamento dos negócios (WIWATKAJORNSAK; PHUAKSAMAN, 2025). A estruturação da mudança e da implementação exige uma abordagem integrada (POPROZMAN; BORKOVSKA; BALLA; KORKUSHKO *et al.*, 2025) e iniciativas que sejam desenhadas para implementação gradual (PATWARY; AL HAKIM; ISLAM, 2025), permitindo a mitigação de resistências que podem advir de preocupações relacionadas a custos (FAUZIA; MANI; NOVELIA; KALONICA, 2026) que podem comprometer a continuidade das operações. Competências em gestão de programas e projetos (LUKÁŠ; ULMAN; PAVELKA; AMBRUZ *et al.*, 2025), com um ponto de atenção importante a respeito das iniciativas de promoção de inovação, que demandam a utilização de abordagens específicas para desenho e gestão dos projetos (IQBAL; ABDUL RAHIM, 2025). Para o suporte informacional e melhoria operacional, a literatura ressalta a tomada de decisão baseada em dados (WIWATKAJORNSAK; PHUAKSAMAN, 2025), investimentos em qualidade

(YULISTIAWAN; WIDYASTUTI; MULIANINGTYAS; GALIH PRAKOSO RIZKY *et al.*, 2025) e a adoção de ferramentas de colaboração digital (PATWARY; AL HAKIM; ISLAM, 2025).

4.2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (TECNOLOGIAS)

A dimensão tecnologia compreende os fatores críticos de sucesso ligados à infraestrutura digital, à integração de sistemas, à gestão de dados e aos recursos tecnológicos que suportam a transformação digital. Nesse sentido, a literatura cita a evidente necessidade de investimentos em tecnologia (WIWATKAJORNSAK; PHUAKSAMAN, 2025) e a adoção de tecnologias habilitadoras (ZAMAN; MOHAMAD; NORA; BIN JAAFFAR *et al.*, 2026), que são recursos e condições tecnológicas que tornam a transformação digital mais viável, rápida ou eficaz (dentre as quais IA, *machine learning*, *big data analytics*, *cloud*, *blockchain* e *Robotic Process Automation*). Como métodos de apoio e suporte, a literatura propõe a adoção da gestão e automação de processos de negócio (OLIVEIRA; DE CASTRO NETO; COSTA; SIMÕES *et al.*, 2026; RÜECK; AUER; RÖSL; SCHIEDER, 2026), já que muitas organizações tendem a adotar tecnologia de modo indiscriminado, sem refletir sobre os ganhos e vantagens competitivas almejadas com a transformação digital. Os usuários não-especialistas podem ser contemplados nas iniciativas de transformação digital na adoção de ferramentas de *Low Code/No Code* (Muhammad, Prybutok, & Sinha, 2025; Pydde, Ziegler, & Mezger, 2025). A adoção dessas ferramentas pode, a um só tempo, dar autonomia para os usuários das áreas de negócio e diminuir as crescentes demandas dos departamentos de TI, que podem se dedicar ao atendimento de demandas estratégicas mais sofisticadas.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo identificar e sistematizar os principais fatores críticos de sucesso para a transformação digital nas organizações, com base na literatura recente. Os resultados mostram que a transformação digital não deve ser entendida apenas como adoção de tecnologias, mas como um processo organizacional mais amplo, que envolve mudanças articuladas nas dimensões pessoas, processos e tecnologia. A estrutura PPT permitiu organizar os achados de forma integrada e evidenciar a natureza multidimensional do fenômeno.

Na dimensão pessoas, destacam-se fatores como liderança, prontidão para a mudança, capacitação da força de trabalho, colaboração entre stakeholders e cultura organizacional

favorável à inovação. Na dimensão processos, sobressaem a visão digital, o alinhamento estratégico, a implementação integrada e faseada, a gestão de programas e projetos e o uso de dados na tomada de decisão. Na dimensão tecnologia, ganham relevância os investimentos em infraestrutura, a automação de processos, as ferramentas *Low Code/No Code* e as tecnologias habilitadoras, como inteligência artificial e análise de dados.

Conclui-se, portanto, que o sucesso da transformação digital depende da articulação consistente entre capacidades humanas, estruturação organizacional e recursos tecnológicos. Como contribuição, o estudo oferece uma síntese organizada de uma literatura ainda dispersa e reforça a necessidade de uma abordagem sistêmica para a transformação digital. Para estudos futuros, recomenda-se ampliar o escopo da análise com outras bases de dados e investigações empíricas que permitam aprofundar a compreensão sobre a interação entre esses fatores em diferentes contextos organizacionais.

6 REFERÊNCIAS

ABDULLAYEV, I.; ROZHOK, A.; LEVICHEV, O.; LITWINOWA, M. *et al.* Digital Transformation in Agricultural Cluster Management: Interrelated Factors and Model Applicability. **Journal of Global Innovations in Agricultural Sciences**, 13, n. 4, p. 1301-1308, 2025. Article.

AGHIMIEN, D. O.; CLINTON, C. O.; OKE, A. E. Critical success factors for digital partnering of construction organisations – a Delphi study. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 27, n. 10, p. 3171-3188, 2020. Article.

AHMAD, A. M.; ABDELKARIM, S. B.; ADALBI, M.; ELNAHHAS, R. *et al.* Developing Critical Success Factors (CSF) for Integrating Building Information Models (BIM) into Facility Management Systems (FMS). **Buildings**, 15, n. 19, 2025. Article.

ČARNOGURSKÝ, K.; KUBIČKOVÁ, M.; TOMAŠKOVIČOVÁ, K. Optimizing Business Processes by Using Digital Transformation. *In: Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, 2025. v. 253, p. 119-132.

CHANG, Y. W.; CHEN, J. An empirical investigation of critical success factors in implementing digital transformation. **Technological Forecasting and Social Change**, 217, 2025. Article.

CORTET, M.; BAKKER, M.; GROEN, P.; HOPPENBROUWER, D. Establishing the trust anchor in the digital economy: The case for banks to become ‘data custodians’ received (in revised form): 31st March, 2021. **Journal of Payments Strategy and Systems**, 15, n. 2, p. 150-164, 2021. Article.

FAUZIA, N.; MANI, L.; NOVELIA, D.; KALONICA, D. Adoption, diffusion, and innovation of IoT in Indonesian concrete manufacturing industry. **Multidisciplinary Science Journal**, 8, n. 3, 2026. Article.

IQBAL, M. S.; ABDUL RAHIM, Z. Driving emerging technology adoption in Malaysian micro-, small, and medium-sized enterprises: A strategic intervention framework. **Journal of the International Council for Small Business**, 2025. Article.

JIMENEZ AGURTO, K. S.; NUSEIBAH, A., 2019, **Managing the digital transformation in well-established companies: a framework for implementantion**. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85150606225&partnerID=40&md5=aaa3e2d51c457dcdb8691136ca95121>.

KOR, B.; TASKIN, N.; METIN, B. Perceptions of digitalisation and cyber security: impacts on organisational practices through the NIST Cybersecurity Framework. **Journal of Decision Systems**, 34, n. 1, 2025. Article.

KRYSOVATYY, A.; PTASHCHENKO, O.; IVASHCHENKO, O.; KARP, V. *et al.* The influence of digital economy on financial management and analysis: transforming business processes in global enterprises. **International Journal for Quality Research**, 19, n. 3, p. 873-886, 2025. Article.

LEAVITT, H. J. Applied organizational change in industry. *In*: COOPER, W. W.; LEAVITT, H. J., *et al* (Ed.). **New perspectives in organizational research**. New York: Wiley, 1964.

LEDERER, M.; MAHR, M., 2025, **Process Orientation in Authorities: Opportunities, Challenges and Best Practices**. 299-307. Disponível em: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85208605432&doi=10.1007%2F978-3-031-72041-3_20&partnerID=40&md5=ad593dde86fc76785403943c26547ba2.

LUKÁŠ, M.; ULMAN, M.; PAVELKA, M.; AMBRUZ, P. *et al.*, 2025, **Support of Project & Program Management of Digital Transformation Initiatives by Holistic Enterprise Architecture in Sectors of National Economy: A Case of the Czech Republic**. 1542-1549. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-105001924156&doi=10.1016%2Fj.procs.2025.02.289&partnerID=40&md5=89c7a5d2a0e810e018f0b34b18ace4e1>.

MASOUD, N. Beyond Technology: Navigating Digital Transformation Through Strategy, Communication, and Emerging Trends. *In*: **Studies in Big Data**, 2025. v. 169, p. 79-90.

MAULANA, R. Y.; DEČMAN, M. The Collaborative Digital Transformation Model—The Case of Indonesian Youth. **Journal of Public Affairs**, 25, n. 4, 2025. Article.

MCCARTHY, P.; SAMMON, D.; ALHASSAN, I. Practice inspired critical success factors for “doing” digital transformation. **Information Technology and People**, 2025. Article.

MEENAKSHI, N.; SHASHI KUMAR, M.; ESHWARI, B.; JAYASHANKAR, J. *et al.* Impact of Learning and Development on Talent Retention in the Digital Era (A Study with Reference

to Private Sector Banks). *In: Studies in Systems, Decision and Control*, 2025. v. 555, p. 303-312.

MITROULIS, D.; TSIAVOS, V.; KITSIOS, F., 2023, **Leadership as Success Factor for Digital Transformation and Innovation**. 291-298. Disponível em: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85152543471&doi=10.1007%2F978-3-031-24294-6_31&partnerID=40&md5=cea25c8bca04cf3b2172abc4037cd1dd.

MOUTAMIR, H.; EL QOUR, T. DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC SERVICES SYSTEMATIC REVIEW OF KEY SUCCESS FACTORS. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, 103, n. 15, p. 5895-5912, 2025. Article.

MUHAMMAD, S.; PRYBUTOK, V.; SINHA, V. Unlocking Citizen Developer Potential: A Systematic Review and Model for Digital Transformation. **Encyclopedia**, 5, n. 1, 2025. Review.

NGWENYA, D.; SIAM, J.; RUSU, L., 2025, **Success Factors in Digital Transformation in a Medium-sized Swedish IT Company**. 190-197. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-105001920877&doi=10.1016%2Fj.procs.2025.02.111&partnerID=40&md5=266b6f5b9199dbb61f5b9ac1ec2b16ef>.

NIELSEN, M. K.; TAMBO, T. Exploring digital modeling in line manufacturing implementation and management: reinterpreting human agency as a critical (success) factor. **Production and Manufacturing Research**, 13, n. 1, 2025. Article.

OLIVEIRA, L.; GOMES, J. V.; JERÓNIMO, C.; ROMÃO, M. Framework for the evaluation of digital transformation projects in the public administration. **Electronic Government**, 22, n. 1, p. 49-73, 2026. Article.

OLIVEIRA, T. H. M.; DE CASTRO NETO, M.; COSTA, E. G.; SIMÕES, M. Q. *et al.*, 2026, **Rewiring Governance: Building a Data-Centric Ecosystem for Higher Education Strategic (and Digital) Transformation**. 38-60. Disponível em: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-105020569987&doi=10.1007%2F978-3-032-07989-3_3&partnerID=40&md5=249cad08de69c551eb0d0d479b6c32f1.

PATWARY, M. M.; AL HAKIM, S. M.; ISLAM, N., 2025, **Digital Transformation During the Pandemic: Lessons from BRAC Health Program's Experience in Bangladesh**. 58-59. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85219158119&doi=10.3233%2FSHTI250015&partnerID=40&md5=524a330f0397930baedc0898acba322>.

PHAM, T. Y.; NGUYEN, P. N. Prioritizing critical success factors for Port digital transformation: A CFPR-Based analysis from Vietnam. **Maritime Economics and Logistics**, 2025. Article.

POPROZMAN, N.; BORKOVSKA, V.; BALLA, I.; KORKUSHKO, O. *et al.* The role of accounting in ensuring the financial stability of enterprises. **Economics of Development**, 24, n. 1, p. 107-117, 2025. Article.

PUFAHL, M. Sales Performance Management: Excellence in CRM with Digital Control Concepts. *In: Management for Professionals*, 2025. v. Part F79, p. 81-95.

PYDDE, J. P.; ZIEGLER, R. D.; MEZGER, A. Successful implementation of low-code/ no-code apps – Success factors for the implementation of low-code/no-code platforms in companies. *WT Werkstattstechnik*, 115, n. 3, p. 132-140, 2025. Article.

ROBLEK, V.; MEŠKO, M.; PUŠAVEC, F.; LIKAR, B. The Role and Meaning of the Digital Transformation As a Disruptive Innovation on Small and Medium Manufacturing Enterprises. *Frontiers in Psychology*, 12, 2021. Article.

RÜECK, L.; AUER, T.; RÖSL, S.; SCHIEDER, C., 2026, **A Systematic Literature Review on Business Process Automation Frameworks and Technologies**. 198-213. Disponível em: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0105021000358&doi=10.1007%2F978-3-032-04944-5_13&partnerID=40&md5=39bbb209dff0e6898f6755e286fe9a00.

SARKER, D.; KLUNGSETH, N. J., 2025, **Successful Digital Transformation: Observations on Digital Maturity, Technology and Logistics in Multiple Industries**. 36-55. Disponível em: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.085211474937&doi=10.1007%2F978-3-031-76365-6_3&partnerID=40&md5=d1115eb660ead7938d23abee43f2ee4c.

SHARMA, P.; KUMAR SHINDE, P.; JENA, D.; SHUKLA, N. *et al.* Digital Transformation Success in SMEs: Exploring the Interplay of Technology, Organization, and Environment. *Management (Montevideo)*, 3, 2025. Article.

SILVA, R. P.; MAMEDE, H. S.; SANTOS, V. A new proposed model to assess the digital organizational readiness to maximize the results of the digital transformation in SMEs. *Journal of Innovation and Knowledge*, 10, n. 1, 2025. Article.

STANDAHL JOHANNESSEN, S.; KARLSEN, J. T. Agile transformation in the energy sector: empowering autonomous teams. *International Journal of Energy Sector Management*, 19, n. 2, p. 389-411, 2025. Article.

SUDA, M.; MAKI, J.; KUBOTA, A.; WATANABE, R. *et al.*, 2025, **Bridging the Gap: Strategies for Sustainable Healthcare Data-Sharing in Japan**. 2020-2021. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0105013312269&doi=10.3233%2F9781251329&partnerID=40&md5=5d9a3d7f591346fb8ddb851452c11b>.

TORNATZKY, L. G.; FLEISCHER, M. **The Process of Technological Innovation**. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.

TRANG, T. T.; LIKHITRUANGSILP, V.; YABUKI, N. A Fuzzy Cognitive Map for Identifying the Interrelationship of Critical Success Factors for Digital Transformation Implementation by Construction Contractors. *Engineering Journal*, 29, n. 7, p. 45-60, 2025. Article.

VITSENTZATOU, E.; TSOULFAS, G. T.; MIHIOTIS, A. N. The Digital Transformation of the Marketing Mix in the Food and Beverage Service Supply Chain: A Grey DEMATEL Approach. **Sustainability (Switzerland)**, 14, n. 22, 2022. Article.

VU, T. K. D.; HSIEH, S. H. Influence of Project Managers' Inspirational Motivation Leadership Style on Coordination and Performance of BIM Construction Projects. **Journal of Management in Engineering**, 42, n. 1, 2026. Article.

WANG, X.; LI, X.; SU, M. Critical success factors for implementing digital human resources: Insights from the shipping sector. **Ocean and Coastal Management**, 269, 2025. Article.

WIWATKAJORNSAK, S.; PHUAKSAMAN, C. Enhancing sustainability and key success factors in digital food supply chain management through digital transformation: A fuzzy AHP approach. **Engineering and Applied Science Research**, 52, n. 3, p. 326-336, 2025. Article.

YULISTIAWAN, B. S.; WIDYASTUTI, R.; MULIANINGTYAS, R. O.; GALIH PRAKOSO RIZKY, A. *et al.* A System dynamics quantitative model for enhancing e-government maturity in the Indonesian education sector. **International Journal of Basic and Applied Science**, 14, n. 2, p. 70-84, 2025. Article.

ZAINUDDIN, S. A.; ALJAHSH, M. A. I.; ABDULLAH, T.; MOHAMAD ANUAR, N. I. M. *et al.* Shaping Organizational Success: A Bibliometric Analysis of Digitalization and Institutional Factors. *In: Studies in Systems, Decision and Control*, 2025. v. 568, p. 699-710.

ZAMAN, H. B.; MOHAMAD, U. H.; NORA, Y. M. Y.; BIN JAAFFAR, H. J. *et al.*, 2026, **Implementation of the National Address System (NAS) in Malaysia: Policy and Technological (AI) Enablers Through Visual-Based Use Cases**. 3-20. Disponível em: https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0105021215135&doi=10.1007%2F978-981-95-3808-9_1&partnerID=40&md5=791982f9bf7a53d4e493e0d8687ef3b4.

ZHONG, Y.; CHEN, Z.; YE, J.; ZHANG, N. Exploring critical success factors for digital transformation in construction industry-based on TOE framework. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 32, n. 6, p. 4227-4249, 2025. Article.