

COVID-19 e transformação digital de uma empresa júnior de Psicologia

COVID-19 and digital transformation of a junior enterprise of Psychology

Submetido: 12/11/2021. Aprovado: 18/09/2022

Processo de Avaliação: Double Blind Review- DOI: <https://doi.org/10.21710/rch.v33i1.632>

Gabriela Perle do Carmo - gabbycarmo@hotmail.com - <https://orcid.org/0000-0002-8078-2318>

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Pricila de Sousa Zarife - pricila.zarife@ufu.br - <https://orcid.org/0000-0002-0187-0425>

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

RESUMO

A pandemia de COVID-19 acelerou a transformação digital nas organizações, ao suscitar o uso da tecnologia para sobrevivência e criação de novos modelos de negócios mais digitais e contemporâneos. Sendo as empresas juniores (EJs) reconhecidas como a melhor estratégia de aprendizagem prática, constituindo um espaço fomentador do desenvolvimento de competências importantes para o mercado de trabalho, bem como a incipiência da literatura sobre as EJs é importante investigar como a transformação digital vem ocorrendo nas EJs, especialmente durante a pandemia. Este trabalho buscou analisar a experiência de transformação digital de uma empresa júnior brasileira de Psicologia durante a pandemia de COVID-19. Trata-se de um relato de experiência, realizado com

observações e reuniões remotas com membros da EJ. No período pré-pandemia, a EJ estava na transição entre os níveis 0 (não digital) e 1 (presente) do Modelo de Maturidade Digital de Negócios, tendo evoluído para o nível 2 (engajamento eletrônico) durante a pandemia. Tal progresso se deu pelas ações empreendidas para adaptação ao trabalho remoto imposto pelo isolamento social. O processo de transformação digital da EJ seguiu as cinco etapas propostas no modelo HINGE. Almeja-se que este trabalho auxilie outras EJs no processo de transformação digital, bem como incentive o desenvolvimento de pesquisas sobre as EJs.

Palavras-chave: COVID-19, transformação digital, maturidade digital, empresa júnior.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic accelerated the digital transformation in organizations, by encouraging the use of technology for survival and the creation of more digital and contemporary new business models. Since junior enterprises (JEs) are recognized as the best practical learning strategy, constituting a space that fosters the development of important skills for the job market, as well as the incipience of the literature on JEs, it is important to investigate how digital transformation has been occurring in JEs, especially during the pandemic. This work aimed to describe the experience of digital transformation of a Brazilian junior enterprise of Psychology during the pandemic COVID-19. This work is characterized as a report

of experience, carried out with observations and remote meetings with members of other JEs, with members of the JE boards and with all the members of the JE. In the pre-pandemic period, the JE was in the transition between levels 0 (non-digital) and 1 (present) of the Digital Business Maturity Model, then it evolved to level 2 (electronic engagement) during the pandemic. Such progress occurred through actions taken to adapt to remote work imposed by social isolation. The JE digital transformation process met the five steps proposed in the HINGE model. It is hoped this work can help other JEs in the digital transformation process, as well as encourage research on the reality of JEs.

Keywords: *COVID-19, digital transformation, digital maturity, junior enterprise.*

1. INTRODUÇÃO

Os impactos produzidos pela COVID-19 vêm se mostrando avassaladores em diferentes campos, como saúde, economia, educação e organizações. A crise de proporção global impactou de forma sistemática os meios de locomoção, o gerenciamento de organizações e as ações estatais, influenciando drasticamente a geração e manutenção de empregos e demais aspectos socioeconômicos (Castro et al., 2020).

As mudanças provenientes do isolamento social, estratégia empregada para minimizar a propagação da doença, causaram notáveis alterações nas rotinas de trabalho e no comportamento corporativo. Este cenário suscitou a (re)avaliação dos processos e estruturas que poderiam ser mantidos, bem como o planejamento de novas estratégias de gestão, impelindo as organizações a se adaptarem à nova realidade (Castro et al., 2020).

No Brasil, dados do início da pandemia, indicaram que 70% das empresas em funcionamento reportaram um efeito negativo sobre elas, com 34,6% reportando redução do quadro de colaboradores. Ainda, 32,9% reportaram diminuição de vendas ou serviços comercializados e 31,4% indicaram dificuldade para fabricar produtos ou atender clientes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2020).

Assim como as organizações, as empresas juniores (EJs), enquanto associações civis compostas por estudantes de graduação, com o objetivo de colaborar com o desenvolvimento do país e com a formação de profissionais qualificados através da realização de projetos e serviços (Brasil Júnior, 2012), também foram afetadas pela pandemia. Com o isolamento social e a impossibilidade de atuação presencial, as EJs precisaram dar continuidade a suas atividades, mesmo impossibilitadas de utilizar espaços físicos das universidades. Para isso, foi imprescindível planejar novas estratégias de gestão e atuação, especialmente sua transformação digital.

Considerando as EJs como espaços de desenvolvimento de competências, por meio da prática profissional (Peixoto, 2014), sua importante atuação junto a micro e pequenas empresas, terceiro setor e pessoas físicas, colaborando para o desenvolvimento da sociedade (Brasil Júnior, 2012), e a incipiência da literatura sobre as EJs (Bervanger & Visentini, 2016), é de suma importância compreender como estas associações civis se adaptaram à realidade imposta pela pandemia de COVID-19. Este trabalho buscou analisar a experiência de transformação digital de uma empresa júnior de Psicologia durante a pandemia de COVID-19.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Transformação digital nas organizações

A transformação digital está associada à utilização das tecnologias mais atuais com o propósito de investir na criação de novos modelos de negócios, suscitando modificações e revisões em processos, serviços, produtos, experiência dos clientes e envolvimento com fornecedores e colaboradores (Tadeu et al., 2018). Trata-se de uma mudança estrutural nas organizações, protagonizada pela tecnologia.

Concomitante à inovação e transformação de empresas de diversos setores, a transformação digital é um processo capaz de potencializar a prosperidade das organizações, funcionando como agente de crescimento e sustentabilidade. Esse processo fomenta avanços na economia, no rendimento e no bem-estar dos colaboradores e clientes, pode contribuir para

a redução de desemprego e desigualdades, além de poder ser propulsor de transformações nas interações e nos relacionamentos sociais (Bleicher & Stanley, 2018).

A transformação digital, enquanto uma oportunidade desafiadora, tem sido empregada majoritariamente como estratégia de alcance de melhorias instantâneas e/ou adjacentes nas organizações. Contudo, para possibilitar uma alteração estratégica em processos e atividades organizacionais, é necessária a vasta implementação de tecnologias (Heinze et al., 2018).

A transformação digital é um processo gradual que envolve toda a organização ao longo do tempo. Logo, não há transformação por completo subitamente. É necessário percorrer um processo de maturidade digital que deve ser visto como um processo de aprendizado.

O Modelo de Maturidade Digital de Negócios (Heinze et al., 2018) foi desenvolvido para avaliar a maturidade digital de uma organização (Figura 1). Este compreende um triângulo dividido em cinco níveis, nos quais a organização caminhará para posições mais maduras ao longo do tempo (Gatautis, 2020; Heinze et al., 2018).

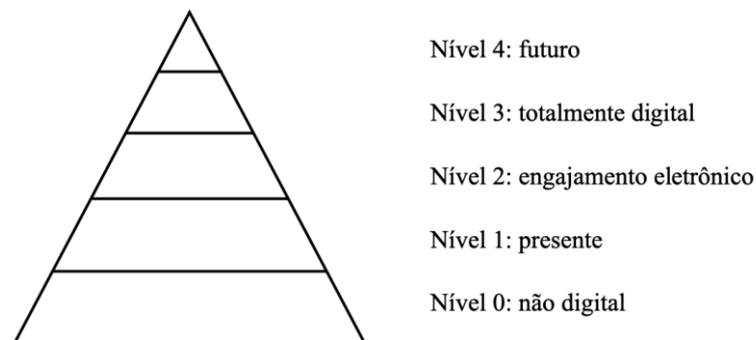


Figura 1
Modelo de Maturidade Digital de Negócios

Fonte: Adaptado de Heinze et al. (2018).

O nível 0 diz respeito às organizações tradicionais, nas quais não existe uma consistência no uso de tecnologia digital. Pode haver uso de e-mail ou perfis em mídias sociais, mas a presença digital é ilusória. O nível 1 é representado pelo controle da presença *online* dos negócios digitais (mídias sociais ou *site*), concentrando-se geralmente no *marketing* da organização que, neste nível, ainda é direcionado apenas à transmissão de conteúdo. Não há comunicação bilateral ou interação com os clientes de forma consistente (Gatautis, 2020; Heinze et al., 2018).

No nível 2, as organizações se comportam de maneira mais estratégica e integrada às tecnologias digitais, através do comércio eletrônico e/ou sistemas internos, como gerenciamento de recursos humanos *online*. Nas mídias sociais, possuem maior interação do que nos níveis anteriores. Todavia, ainda existe uma limitação no desenvolvimento e na manutenção das atividades em geral e na integração dos sistemas (Heinze et al., 2018).

O nível 3 representa as organizações que são completamente dependentes da tecnologia, haja vista que a maioria de suas funções ocorrem por meios digitais, como operações, vendas e *marketing*. Boa parte da tomada de decisão ocorre com base em dados oriundos dos canais digitais (*data-driven*). O nível 4 compreende as organizações totalmente digitais, fazendo jus à nomenclatura “futuro” devido a sua intangibilidade em curto prazo. Disruptivas, nelas é identificada uma integração total entre *data-driven* e o cotidiano da empresa, buscando ditar novos caminhos ao setor de atuação (Gatautis, 2020; Heinze et al., 2018).

Um método destacável de planejamento para a transformação digital é o modelo HINGE (Figura 2). Este se apresenta como um ciclo composto por cinco estágios que possibilita às lideranças planejarem e acompanharem suas ações de maneira ordenada, galgando níveis mais altos de maturidade digital (Heinze et al., 2018).

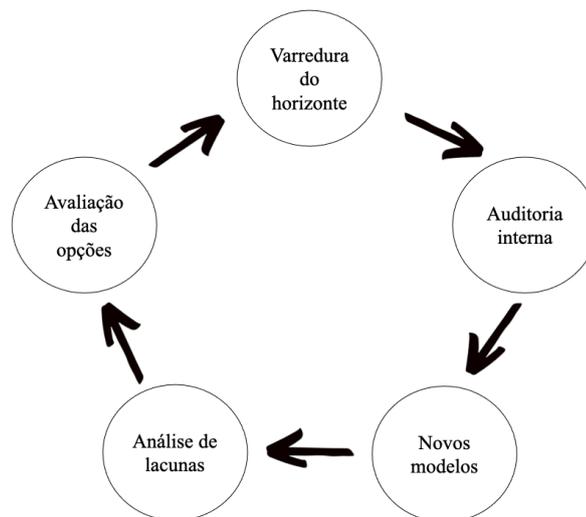


Figura 2

Modelo HINGE de planejamento para a transformação digital

Fonte. Adaptado de Heinze et al. (2018).

O primeiro estágio do ciclo proposto no modelo HINGE é a varredura do horizonte. Trata-se da realização de uma avaliação do ambiente externo da organização, visando

localizar e avaliar eventuais concorrentes para detectar possíveis pontos de desenvolvimento da área (Heinze et al., 2018; Quévat & Heinze, 2020).

O segundo estágio é a realização de uma auditoria interna, que envolve uma avaliação do ambiente interno da organização, verificando os sistemas adotados, as competências e habilidades disponíveis e os pontos positivos e de melhoria de seu funcionamento (Griggs et al., 2019). Ele ocorre por meio de consultas, reuniões e/ou entrevistas com os membros da organização e as partes interessadas, para que o material previamente levantado seja posto em pauta e discutido por todos (Heinze et al., 2018; Quévat & Heinze, 2020).

O terceiro estágio é denominado novos modelos e tem como objetivo a elaboração de um esboço do novo modelo de negócio. Posteriormente à varredura do ambiente externo e à auditoria interna da organização, nesta etapa se estrutura um esboço de um novo modelo de negócio condizente com o que foi pesquisado e discutido (Heinze et al., 2018; Quévat & Heinze, 2020), buscando atingir níveis mais altos de maturidade digital (Griggs et al., 2019).

O quarto estágio, intitulado análise de lacunas, objetiva identificar as lacunas entre o atual modelo e o novo para que estas possam ser preenchidas. Para isso, é necessário realizar uma observação cuidadosa de ambos os modelos e detectar as disparidades entre eles. Em seguida, deve-se estruturar planos de ação para que essas disparidades sejam eliminadas (Heinze et al., 2018; Quévat & Heinze, 2020). Tal comparação analisa especialmente os dados, as pessoas e as habilidades (Griggs et al., 2019).

O quinto e último estágio compreende uma avaliação das opções. Nesse momento, o objetivo é testar estrategicamente as opções do novo modelo proposto e avaliar sua viabilidade na prática (Heinze et al., 2018; Quévat & Heinze, 2020).

Um dos modelos de negócios que mais cresce ao longo dos anos é o *e-commerce*, tornando-se um dos fundamentais impulsionadores da revolução digital. *E-commerce* pode ser entendido, de forma restrita, como toda prática de compra e venda realizada através da tecnologia (Nakamura, 2001). Ele está relacionado ao *e-business* que, de forma mais ampla, vai além das práticas de compra e venda, abrangendo também serviços de pós-venda, parcerias de negócios e processos eletrônicos que tangem à organização (Turban et al., 2018).

Um valioso aliado desse modelo de negócio é o *marketing* digital que se utiliza de sites de pesquisa e redes sociais como os fomentadores centrais de compras no país (Guimarães et al., 2020). Isso se deve à importância das redes sociais enquanto canais de comunicação entre as empresas e os clientes (Julio et al., 2019).

2.2. Pandemia de COVID-19 como aceleradora da transformação digital nas organizações

Grande parte da inevitabilidade da transformação digital envolve aspectos fora do controle da organização e abrange uma adequação às necessidades de clientes, colaboradores e concorrentes que fazem uso e impõem a utilização de novas tecnologias digitais (Tadeu et al., 2018). Diversos fatores externos tendem a influenciar o nível de maturidade digital das organizações, como questões político-econômicas, competitividade do setor de atuação e nível de investimento em educação e treinamento (Gatautis, 2020). O cenário da pandemia de COVID-19 demonstra que, muitas vezes, as organizações se percebem diante de uma transformação inevitável.

Os mercados são dinâmicos e transmutam rapidamente, porém a pandemia acelerou a necessidade de analisar possibilidades de transição de um mercado para outro: do físico para o *online*. Com o tempo, ter domínio digital passou a ser precípuo ao invés de uma alternativa (Donthu & Gustafsson, 2020).

Com o isolamento social indicado para minimizar a propagação da doença, a maioria das organizações ficou impossibilitada de operar presencialmente. O uso de tecnologias à disposição do mercado se transformou em um dos facilitadores fundamentais para a manutenção dos processos organizacionais. Durante esse período, ideias inovadoras precisaram ser (re)pensadas e postas em prática rapidamente (Kudyba, 2020).

Devido ao impedimento do trabalho presencial em muitas áreas de atuação, o *e-commerce*, que já constituía uma crescente no país e no mundo, pôde amplificar sua relevância durante a pandemia (Rezende et al., 2020). Todavia, a rapidez suscitada na transformação digital, em decorrência da COVID-19, dificultou a maturação do planejamento das mudanças em muitas organizações. Isto possivelmente implicou em mudanças, muitas vezes, ineficientes, ineficazes e altamente custosas para as organizações.

Apesar de todas as implicações negativas envolvendo questões de saúde, a COVID-19 pode ser entendida como motor de aceleração para digitalizar o mundo (Guillén et al., 2020; Kudyba, 2020). Todavia, é imprescindível analisar e embasar adequadamente os mecanismos adotados para que tal transformação seja otimizada. Posteriormente à pandemia, aspira-se que os canais digitais de comercialização se consolidem e possibilitem às organizações acesso a grandes mercados e novos clientes (Rezende et al., 2020).

2.3. EJs e o exercício da prática profissional

As EJs podem ser entendidas enquanto associações civis, compostas por estudantes, cujo objetivo é colaborar com o desenvolvimento do país e com a formação de profissionais qualificados para o mercado através da realização de projetos e serviços (Brasil Júnior, 2012). Tais associações sem fins lucrativos, situadas nas instituições de ensino superior, proporcionam atuação no mercado de trabalho anterior à formatura dos estudantes (Bervanger & Visentini, 2016), constituindo um poderoso espaço possibilitador de experiências práticas na graduação e de desenvolvimento de competências relevantes (Campos et al., 2015).

As EJs têm sido reconhecidas internacionalmente como a melhor estratégia para consolidação da educação prática (Almeida et al., 2019). Embasadas na necessidade de consolidar a ligação entre a teoria e a prática, as EJs possibilitam o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais essenciais para atuação no mercado de trabalho, como comunicação, orientação para resultados e gestão de pessoas (Bieńkowska-Gołasa, 2019).

Tradicionalmente, há maior concentração de EJs nos cursos de Administração, seguidos das Engenharias (Oliveira, 2003; Brasil Júnior, 2018a). Apesar de estarem presentes em mais de 80 cursos no Brasil, faz-se necessário ampliar o acesso às experiências proporcionadas a outros cursos de graduação (Brasil Júnior, 2018a). A Psicologia aparece no grupo com menores taxas à abertura de EJs (Oliveira, 2003), muito provavelmente devido às resistências que as EJs de Psicologia enfrentam desde sua fundação, principalmente nas instituições públicas (Peixoto, 2014).

Tal resistência ultrapassa o espaço EJ, remetendo às duras críticas tradicionalmente direcionadas à atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), sendo esta comumente tida como defensora dos interesses do capital (Peixoto, 2014). A resistência em questão tende a transcender o espaço da Psicologia, associando-se a uma luta ideológica contra o capitalismo. Assim, a concepção de empresa associada às EJs tende a acarretar tal resistência, e as universidades, mesmo como facilitadoras do incentivo à reflexão, acabam por reproduzir o que está em vigor na conjuntura socioeconômica (Bicalho & Paula, 2012).

No Brasil, existem mais de 20 mil empresários juniores distribuídos em mais de 900 EJs, todas apoiadas pelo Movimento Empresa Júnior/MEJ (Brasil Júnior, 2018a). O MEJ tem como propósito o investimento em um país empreendedor: mais competitivo, ético, educador e colaborativo, buscando formar líderes empreendedores dessa mudança e que impactem a sociedade. Orgulho de ser MEJ, postura empreendedora, compromisso com resultados,

sinergia e transparência são os valores do movimento para moldar tal transformação. Assim, a missão do MEJ é a formação de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil a partir da vivência empresarial (Brasil Júnior, 2018b), fomentando, dessa maneira, o protagonismo estudantil (Peixoto, 2014).

Os alunos vinculados às EJs enfrentam desafios constantes por meio da resolução dos projetos, muitas vezes, tendo que apresentar soluções inovadoras. O conhecimento para obtenção destas soluções é obtido através de constantes pesquisas e investigações, com a supervisão de professores-tutores. Isto fomenta uma forte relação entre teoria e prática, garantindo que os melhores resultados possam ser entregues aos clientes e à sociedade. Assim, as EJs contemplam o grande tripé do ensino universitário: o ensino, a pesquisa e a extensão (Oliveira, 2003), caracterizando-se como importantes espaços de formação.

2.4. COVID-19 e a transformação digital nas EJs

Na crise propiciada pela pandemia de COVID-19, as micro e pequenas empresas têm se deparado com numerosos desafios, como a diminuição da contratação dos serviços, manutenção de custos e obstáculos de acesso a créditos, havendo uma carência de mecanismos de apoio (Guimarães et al., 2020). Por não possuírem fins lucrativos, as EJs funcionam com custos operativos reduzidos, possibilitando oferecer serviços de muita qualidade a um custo abaixo do mercado, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento empresarial e econômico no país (SBPOT, 2013). Portanto, as EJs podem se configurar como uma ferramenta valiosa para essas empresas continuarem resistindo às restrições impostas para o enfrentamento da COVID-19.

Diante do cenário pandêmico e da necessidade de isolamento social, a adaptação das EJs para o teletrabalho é crucial para o contínuo desenvolvimento do empreendedorismo. O teletrabalho aparece como uma mudança na forma de realização do trabalho, propiciada pelo uso das tecnologias da informação e comunicação (Abbad et al., 2019), permitindo trabalhar a distância.

Para auxiliarem as micro e pequenas empresas e, ao mesmo tempo, manterem-se em atividade e sobreviverem ao isolamento social, as EJs precisaram aderir ao teletrabalho e passar por um processo de transformação digital durante a pandemia de COVID-19. Nas organizações em geral, o teletrabalho compulsório devido ao cenário pandêmico tem apresentado algumas desvantagens e impactado a vida das pessoas. Distintivamente do teletrabalho empregado como estratégia de gestão, com a pandemia os trabalhadores se

depararam com uma nova rotina de trabalho imposta de maneira repentina, a qual tem causado efeitos negativos principalmente no meio familiar (Gondim & Borges, 2020). Em um momento no qual público e privado estão adjacentes, os desafios são muitos no que tange à disputa por espaços entre trabalho, família, ócio e lazer (Martins et al., 2020). Mesmo se tratando de dados de organizações em geral, considerando as características das EJs, é possível que a situação seja semelhante. Todavia, não foram encontrados estudos sobre as desvantagens do teletrabalho nas EJs.

Em contrapartida, o espírito empreendedor fundamental no MEJ e o anseio por continuar impactando o Brasil, de maneira profissional, auxiliou os empresários juniores a visualizarem algumas vantagens no teletrabalho que têm auxiliado as EJs a se manterem em vigor. Dentre elas, a possibilidade de realizar trabalhos a distância, eliminar tempo de deslocamento, adaptar-se aos meios digitais, flexibilizar horários e ritmo de trabalho e redução de custos (Brasil Júnior, 2020).

A literatura existente sobre as EJs ainda é muito incipiente (Bervanger & Visentini, 2016; Oliveira, 2003), com poucos estudos desenvolvidos para entender suas características. Para este estudo, foi realizado um breve levantamento das publicações acerca da transformação digital e/ou da adaptação ao teletrabalho em decorrência da COVID-19 nas EJs, não tendo sido identificados estudos neste sentido. Isto reforça a necessidade de desenvolver estudos que auxiliem a compreensão de como estas associações civis se adaptaram à realidade imposta pela pandemia. Por conseguinte, este trabalho buscou analisar a experiência de transformação digital de uma empresa júnior de Psicologia durante a pandemia de COVID-19.

3. METODOLOGIA

Este trabalho diz respeito a um relato de experiência. Tais relatos são trabalhos de observação e intervenção original apropriadamente discutido e analisado, podendo descrever desde trajetórias profissionais até investigações no contexto da realização de um estudo. Eles compõem uma considerável categoria da produção de conhecimentos teóricos e práticos essenciais para a atuação profissional (Tosta et al., 2016).

A experiência relatada ocorreu em uma EJ de Psicologia sediada em uma universidade localizada no interior do estado de Minas Gerais, cuja fundação ocorreu em 2016. No período em que esta pesquisa foi realizada, a EJ era composta por sete diretorias: Presidência, Vice-presidência, Projetos, Administrativo-financeira, Marketing, Recursos Humanos e Qualidade.

Com exceção da Presidência e Vice, as diretorias eram formadas pelo(a) diretor(a) e seus(suas) respectivos(as) assessores(as), totalizando 21 membros, todos(as) estudantes universitários(as) vinculados(as) ao curso de Psicologia da instituição. Juntos, os(as) sete diretores(as) compunham a Diretoria Executiva (Direx).

Uma das autoras deste trabalho participou de três gestões semestrais da EJ, ocupando os cargos, na devida ordem, de assessora de Recursos Humanos, diretora de Recursos Humanos e Presidente. O processo relatado neste trabalho ocorreu durante sua gestão na Presidência da EJ, no primeiro semestre de 2020, iniciada 10 dias antes da indicação de isolamento social pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em razão da pandemia de COVID-19, que culminou na impossibilidade de realização presencial das atividades. Várias intervenções foram realizadas ao longo da referida gestão. Todavia, neste artigo será descrita a intervenção realizada junto aos membros para a transformação digital da EJ.

Para coleta de dados, foram realizadas observações e três tipos de encontros remotos: (1) individuais com membros de outras EJs, realizados por meio de videochamadas e aplicativos de mensagens instantâneas (Telegram e Whatsapp); (2) grupo composto pelas diretorias (Direx) da EJ; e (3) grupo composto por todos os membros da EJ, buscando levantar e analisar as características da EJ no período pré-pandemia, e de seus concorrentes durante a pandemia, além de definir estratégias para a transformação digital. Os encontros em grupo tiveram duração aproximada de duas horas cada, sendo realizados por meio de plataforma digital (Google Meet).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Maturidade digital da EJ pré-pandemia

O objetivo deste trabalho foi analisar a experiência de transformação digital de uma EJ de Psicologia durante a pandemia de COVID-19. Compreendendo a transformação digital como um processo gradual e fruto de um processo de aprendizado, é importante entender as características da EJ no cenário pré-pandemia e de isolamento social (até fevereiro/2020), de modo a identificar seu nível de maturidade antes da intervenção.

No período pré-pandemia, os processos da EJ eram realizados de forma presencial. Os membros cumpriam cargas horárias e participavam das reuniões internas na sede da EJ. As reuniões de negociação com os clientes e a prestação de serviços também ocorriam presencialmente. A exceção, neste período, foi um projeto de recrutamento e seleção desenvolvido cuja demanda envolvia parte das vagas para outro município. Isto suscitou que

parte do serviço fosse realizada de forma remota, por meio de ligações telefônicas e videochamadas.

A EJ investia muito no contato com os estudantes do curso para ser conhecida e instigar o desejo de integrar seu quadro. Na semana de recepção dos calouros, alguns membros se reuniam presencialmente com os novatos para apresentar a EJ e o trabalho realizado. Um mural era utilizado para exibir acontecimentos importantes da mesma, conquistas, conteúdos para os estudantes e divulgar a carta de serviços. A equipe responsável pelo processo seletivo para membros da EJ investia em temas contemporâneos e, apesar de a divulgação também ser realizada nas redes sociais, o maior investimento de tempo e a maior eficácia envolviam ações presenciais, que consistiam na equipe visitando as salas de aula.

O *marketing* da EJ trabalhava na estruturação da identidade visual e aos poucos expandia o espaço em redes sociais, como Facebook e Instagram, além de investir no *site* da EJ e no início dos estudos para aprimoramento destas mídias. Buscando divulgar conhecimento científico à comunidade, fazia uso das redes sociais unicamente para a transmissão de conteúdo.

Todos os clientes da EJ advinham de indicações ou de fidelização, especialmente outras EJs da universidade, implicando em predominante prospecção passiva. A comunicação formal entre membros internos, como convocações para reuniões e assembleias, ou entre a EJ e os clientes eram realizadas através do e-mail da EJ. A comunicação informal entre os membros internos utilizava o aplicativo Telegram, no qual a comunicação mais imediata era possibilitada. A escolha desta ferramenta se deu por ser o aplicativo utilizado pelo MEJ no Núcleo Triângulo (núcleo responsável pelas EJs do Triângulo Mineiro). Para um contato inicial ou imediato com os clientes, utilizava-se o aplicativo Whatsapp, devido à facilidade de acesso e identificação de que as pessoas e empresas faziam uso dele previamente.

A partir das informações supracitadas, é possível inferir que a EJ se enquadrava numa transição entre os níveis 0 e 1 do Modelo de Maturidade Digital de Negócios (Gatautis, 2020; Heinze et al., 2018). Isso se dá em decorrência especialmente de sua presença nas redes sociais e *e-mail* ainda não serem suficientes para colaborar com uma possível prospecção ativa da EJ, por exemplo. Assim, serviam majoritariamente para divulgação da EJ entre os estudantes, familiares e comunicação interna, o que reforçava a atração de clientes de forma passiva.

O nível 0 (não digital) se caracteriza por organizações que fazem uso da tecnologia digital de maneira não consistente, podendo existir o uso de mídias sociais e/ou *e-mail*, mas se

tratando de uma presença ainda ilusória (Gatautis, 2020; Heinze et al., 2018), o que condiz bastante com as características iniciais da EJ supracitadas, cujas atividades eram predominantemente presenciais. Todavia, alguns aspectos como o investimento no *site* da EJ, estudos para um melhor aproveitamento das mídias sociais e o *marketing* fazendo uso das redes para levar conhecimento científico à comunidade, indicam certa proximidade com o nível 1 (tecnologia presente). Este nível é caracterizado pelo controle da presença *online* dos negócios digitais, como é o caso das mídias sociais e *site*, com concentração comumente no *marketing* da organização que, neste caso, é predominantemente dirigido à transmissão de conteúdos, não havendo ainda uma interação consistente com os clientes (Gatautis, 2020; Heinze et al., 2018). Desse modo, no período pré-pandemia, a EJ estava em um processo de transição entre os níveis 0 e 1. As características supracitadas configuram estágios iniciais em que a transformação digital precisava ser potencializada, o que foi fomentado pela pandemia de COVID-19.

4.2. Transformação digital da EJ durante a pandemia

Em março de 2020, apenas 10 dias após a troca de gestão da EJ e tendo ocorrido apenas uma reunião geral presencial com todos os seus membros (antigos e recém efetivados do processo trainee), foi declarada a pandemia de COVID-19 e indicado o início do isolamento social. Como a maioria das empresas, que ficou impossibilitada de trabalhar presencialmente e precisou transformar as tecnologias disponíveis no mercado em um importante facilitador para a manutenção dos processos organizacionais (Kudyba, 2020), a EJ precisou seguir o mesmo caminho para continuar suas operações.

O domínio digital, antes uma alternativa, tornou-se fundamental para a sobrevivência das empresas (Donthu & Gustafsson, 2020), e a pandemia foi o motor de aceleração da digitalização no mundo (Guillén et al., 2020; Kudyba, 2020). Para analisar as alterações da EJ rumo à transformação digital, as ações empreendidas foram seccionadas e analisadas sob a perspectiva dos estágios do Modelo HINGE (Heinze et al., 2018): (1) varredura do horizonte; (2) auditoria interna; (3) novos modelos; (4) análise de lacunas; (5) avaliação das opções.

4.2.1. Varredura do horizonte

No primeiro estágio do Modelo HINGE, uma varredura do horizonte deve ser realizada pela organização. Ela consiste em uma avaliação do ambiente externo da empresa,

momento no qual se deve avaliar possíveis concorrentes, objetivando encontrar potenciais pontos de desenvolvimento (Heinze et al., 2018).

Para realizar a varredura do horizonte na EJ, o cenário pandêmico foi o ponto crucial considerado nas discussões e definições de estratégias de levantamento de informações. Foram definidas diferentes estratégias pelos membros da EJ, como participação em eventos do MEJ, o que possibilitou contato remoto com outras EJs, e realização de benchmarking. Benchmarking, um processo sistemático de comparação entre procedimentos similares, possibilitando fomentar o desenvolvimento das atividades comparadas (Magalhães et al., 2014). Tal estratégia possibilitou identificar o que estava sendo efetivo em outras empresas e onde era mais rentável realizar os investimentos. O MEJ, enquanto propulsor da formação de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil, a partir da vivência empresarial (Brasil Júnior, 2018b), tornou o benchmarking um grande aliado.

Informações sobre ferramentas e aplicativos utilizados durante a pandemia e as estratégias de prospecção e realização de serviços aos clientes no novo contexto foram levantadas com membros de outras EJs de todo o Brasil, através de contatos por videochamadas, Telegram e Whatsapp. Foi identificada a predileção das EJs pela adoção de e-mails empresariais que fornecessem em seu pacote plataformas de comunicação por videochamadas, de modo a viabilizar as interações remotas entre os membros internos e com os clientes, e a realização de serviços.

A finalização deste estágio ocorreu com a análise e discussão de todo o material coletado no levantamento, em reunião envolvendo todos os membros da EJ. A síntese e discussão destas informações foram essenciais para possibilitar a comparação com a realidade da EJ e a definição de estratégias nas etapas posteriores.

4.2.2. Auditoria interna

O segundo estágio do modelo HINGE demanda a realização de uma auditoria interna, por meio de uma avaliação do ambiente interno da empresa através de consultas, reuniões e entrevistas com os membros da organização, para que haja uma escuta ativa dos colaboradores frente ao objetivo de desenvolvimento (Heinze et al., 2018). Para efetivar essa etapa, os membros da EJ analisaram sua realidade antes e no início da pandemia. Tais análises ocorreram, em sua maioria, através das reuniões da Direx e reuniões gerais semanais. As discussões iniciais eram realizadas nas reuniões da Direx e posteriormente levadas para as reuniões gerais, para que todos os membros pudessem contribuir ativamente nas temáticas em

pauta. Para um acompanhamento individual dos membros, a diretoria de Recursos Humanos realizou entrevistas/consultas particulares com cada membro da EJ. A partir das análises, foi então identificado um modelo de negócio prévio majoritariamente presencial.

As informações possibilitaram discutir e definir os pontos de melhoria para um modelo de negócio mais digital e efetivo durante a pandemia. Foram identificados pontos de melhoria referentes a investimentos e atenção nas habilidades dos membros com *marketing*, necessidade de uso de novas ferramentas digitais e estratégias, desenvolvimento de comunicação e lideranças mais efetivas, *feedbacks* com maior frequência e prospecção ativa de clientes.

Destaca-se a resiliência dos membros, fundamental em períodos de crise, e o orgulho pela EJ como pontos positivos que auxiliaram na busca por adaptação ao novo cenário e manutenção da qualidade do trabalho. Para as tomadas de decisão, essa auditoria interna foi realizada através das reuniões gerais, de Direx e com a valorização da importância de todos os membros serem ouvidos, possibilitando uma avaliação através das discussões da efetividade do que seria decidido e posto em prática. Uma hipótese que deve ser evidenciada como possível chave do sucesso das decisões e implementações realizadas na EJ foi a valorização da participação e escuta dos membros nos processos. A transparência com cada membro nas decisões foi crucial para fomentar o sentimento de pertencimento à EJ e a consequente busca pela qualidade das ações desenvolvidas.

4.2.3. Novos modelos

O terceiro estágio do modelo HINGE consiste na elaboração de um esboço do novo modelo de negócio, a partir das informações coletadas nas etapas anteriores (Heinze et al., 2018). Modelos de negócios são representações simplificadas das atividades relevantes das empresas, abordando como informações, produtos e/ou serviços são gerados. Um modelo de negócio é passível de atualização/aperfeiçoamento, seja por mudanças internas ou externas ao longo do tempo (Wirtz et al., 2016), salientando a necessidade de realizar este estágio.

Nesse momento, os membros da EJ precisaram elaborar um esboço do que seria seu novo modelo de negócios. O novo modelo propôs a EJ usufruindo da tecnologia a seu favor, com o seguinte objetivo: oferecer aos clientes soluções em Psicologia Organizacional de forma digital, com qualidade e baseadas em evidências. Em relação aos principais interessados nesse novo modelo de negócio (segmentos de mercado), estão outras EJs e

pequenas e médias empresas, sendo o ponto principal a prestação de serviços para clientes em qualquer lugar do país, por meio de canais digitais.

A importância da realização deste estágio envolve o próprio objetivo do modelo de negócio: destacar a vantagem competitiva das organizações (Wirtz et al., 2016). Tal modelo permite a criação de valor para *stakeholders* da empresa, bem como capturar valor no mercado (Vieira et al., 2018).

4.2.4. Análise de lacunas

O quarto estágio do modelo HINGE envolve identificação e análise das lacunas entre o atual modelo e o modelo proposto. Seu objetivo é possibilitar a estruturação de planos de preenchimento dos espaços encontrados (Heinze et al., 2018).

Os membros da EJ analisaram as diferenças e lacunas entre o modelo de negócio anterior (predominantemente presencial) e o esboço do novo modelo de negócio almejado (marcadamente digital), elaborando planos de ação para preencher tais lacunas. Também foram definidas as diretorias responsáveis por cada mudança, bem como competências necessárias aos membros para a execução das mesmas.

Considerando a necessidade de oferecer aos clientes soluções de forma digital, as discussões entre os membros da EJ levaram à opção pelo e-mail empresarial do Google, o *Gsuit*. Este contém a principal plataforma de comunicação utilizada pela EJ na pandemia: *Google Meet*, com a qual foram realizadas todas as reuniões internas, bem como com os clientes externos, e possibilitada a execução dos projetos vendidos até aquele momento e *a posteriori* (especialmente processos seletivos e treinamentos).

O *marketing* digital, enquanto propulsor do *e-commerce*, dispõe dos *sites* de pesquisa e redes sociais como impulsionadores centrais de compras no Brasil (Guimarães et al., 2020), devido à relevância das redes sociais na comunicação entre empresas e clientes (Julio et al., 2019). Logo, os membros da EJ identificaram a necessidade de aprofundar os estudos e melhorar as estratégias de *marketing* digital: investindo mais no *marketing* de conteúdo para postagens mais atrativas nas redes sociais, impulsionando postagens e divulgando vagas de projetos em andamento, desenvolvendo o perfil da EJ no LinkedIn e criando um *blog* no *site* da EJ.

Outro momento crucial do *marketing* na gestão foi a realização do processo seletivo interno da EJ. Anteriormente à pandemia, o modo mais eficaz de divulgação era presencial, inviável no cenário pandêmico. A equipe responsável, buscando aumentar engajamento e

inscrições dos discentes, identificou a necessidade de desenvolver uma temática que despertasse o interesse dos candidatos em potencial. Toda o processo de recrutamento e seleção foi baseado em “Game of Thrones”, com forte investimento em *design* e divulgação nas redes sociais.

Para prospectar clientes externos ativamente, atividade pouco realizada na EJ antes da pandemia, foi identificada a necessidade de criar um banco de potenciais clientes (*leads*) e definir estratégias com base na tecnologia: e-mails, chamadas telefônicas, redes sociais, envio de uma cartilha *online* dos serviços (criada durante a pandemia) e oferta de serviços para outras EJs durante *benchmarkings*. Para efetividade das melhorias, a EJ identificou a necessidade de cursos e capacitações para a diretoria de *marketing*, além de cursos e capacitações de Excel, Gestão Ágil, comunicação oral e liderança para todos os membros.

4.2.5. Avaliação das opções

O quinto estágio do modelo HINGE abrange uma avaliação das opções, objetivando testar a estratégia e a viabilidade do novo modelo de negócios (Heinze et al., 2018). Considerando que o contexto pandêmico demandava certa urgência nas ações para que houvesse uma adaptação à nova realidade, após a definição do plano de preenchimento das lacunas no estágio anterior, as estratégias foram colocadas em prática de modo emergencial, não possibilitando a realização de testes de viabilidade pormenorizados.

Apesar disso, foi identificada a efetividade das estratégias adotadas na situação emergencial. Os serviços contratados foram realizados de forma remota com avaliações positivas por parte dos clientes, foram obtidos maiores índices de engajamento com uso de mídias sociais como ferramentas de prospecção e recrutamento, o número de inscritos no processo seletivo interno *online* foi equiparado aos dos processos presenciais anteriores, e a prospecção ativa através do *e-commerce* possibilitou recorde de faturamento da EJ em uma gestão. Espera-se que as próximas gestões da EJ verifiquem se tais estratégias se mantêm como adequadas e/ou testem outras opções de ferramentas para sanar as eventuais lacunas que permanecerem, se for o caso.

Diante da proporção tomada pela pandemia de COVID-19, um evento que surpreendeu a humanidade e impactou negativamente muitas organizações, a EJ enquanto associação composta por estudantes precisava buscar estratégias para resistir. Felizmente, a EJ não teve prejuízos resultantes da necessidade de elaboração e implantação de ações emergenciais de enfrentamento, o que pode ter ocorrido em decorrência da qualidade da

execução dos dois estágios iniciais do modelo HINGE (varredura do horizonte e auditoria interna) e o trabalho constante dos membros para que a adaptação se tornasse realidade.

4.3. Maturidade digital da EJ durante a pandemia

No período pré-pandemia, foi identificado que a EJ ocupava uma posição de transição entre os níveis 0 e 1 do Modelo de Maturidade Digital de Negócios (Gatautis, 2020; Heinze et al., 2018). Comparando tal período ao final da gestão do primeiro semestre de 2020, as informações supracitadas acerca do processo de transformação digital permitem depreender que a EJ avançou com eficácia para o nível 2 do modelo (engajamento eletrônico).

O nível 2 de maturidade digital é representado pelas organizações que se integram mais à tecnologia digital através do comércio eletrônico e/ou de sistemas internos, possuindo maior interação nas mídias sociais e havendo, ainda, um limite no desenvolvimento e na manutenção das atividades em geral (Heinze et al., 2018). Nas características desenvolvidas e relatadas da EJ durante a pandemia, foi identificada a integração da EJ à tecnologia por meio do *e-commerce*, aliada a uma interação bem desenvolvida através das mídias sociais que deixaram de ser apenas para transmissão de conteúdos e passaram a funcionar como ferramentas de prospecção e recrutamento para os projetos da EJ.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar a experiência de transformação digital de uma EJ de Psicologia durante a pandemia de COVID-19. Ao longo do relato foi possível realizar um paralelo entre as realidades da EJ pré e durante a pandemia acerca de sua maturidade digital e analisar seu processo de transformação digital.

Se anteriormente à pandemia a EJ ocupava uma posição de transição entre os níveis 0 (não digital) e 1 (presente) do Modelo de Maturidade Digital de Negócios, ao final da gestão relatada no trabalho, houve uma evolução para o nível 2 (engajamento eletrônico). Tal progresso se deu essencialmente pelo caráter de urgência da adaptação ao isolamento social, reforçando o papel da COVID-19 como aceleradora da transformação digital nas organizações.

A transformação digital que já estava em processo na EJ, através do início dos estudos das mídias sociais e de um *marketing* que transmitia conhecimento científico para a comunidade, foi potencializada. A EJ integrou-se à tecnologia e evoluiu para a presença do *e-*

commerce e das mídias sociais como instrumento de interação, recrutamento e prospecção, atendendo aos estágios do modelo HINGE.

Em um momento de crise, no qual os estudantes ficaram fisicamente distantes da instituição de ensino desde o primeiro semestre de 2020, com a suspensão das atividades presenciais, foi um privilégio para os membros da EJ continuarem em atuação de forma remota. Em um cenário pandêmico desafiador, o desenvolvimento de competências já habitualmente fomentadas nas EJs foi ainda mais necessário e incentivado, reiterando a importância das EJs para a educação e para a POT.

Considerando que se trata de uma EJ jovem e que potencializou sua transformação digital emergencialmente devido à pandemia, existem ainda limites no desenvolvimento e na manutenção das atividades, sendo necessárias novas análises sobre a manutenção da efetividade das ações empregadas nos períodos subsequentes da pandemia. Para uma transformação digital ainda mais eficaz e madura, uma avaliação prévia pormenorizada da viabilidade das ações poderia ter contribuído para um negócio ainda mais digital. Entretanto, com o sucesso do que foi realizado, esses pontos que poderiam ter sido executados de formas distintas se tornaram novos objetivos da EJ para se manter competitiva. Sendo a transformação digital um processo potencializador de prosperidade nas organizações e no agente de crescimento (Bleicher & Stanley, 2018), assim como se almeja que os canais digitais de comercialização sejam consolidados e possibilitem acesso a mercados maiores e novos clientes (Rezende et al., 2020), é esperado que a EJ continue se desenvolvendo e se transformando digitalmente.

Diante da incipiência da literatura sobre EJs, especialmente em se tratando das EJs de Psicologia e sobre a transformação digital em tempos de pandemia, almeja-se que esse relato de experiência possa auxiliar outras EJs em seu processo de transformação digital e servir de incentivo aos futuros empresários juniores para aspirarem progresso e desenvolvimento mesmo em situações de crise. Que um relato de sucesso de uma EJ jovem possa inspirar a criação de muitas outras EJs no Brasil, sobretudo de Psicologia, considerando que fazem parte de uma taxa muito baixa de abertura no país. Por fim, que este trabalho possa suscitar mais atenção dos pesquisadores às EJs, uma estratégia tão relevante para a consolidação da educação prática.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 772-780. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17501>
- Almeida, J., Daniel, A. D., & Figueiredo, C. (2019). The future of management education: The role of entrepreneurship education and junior enterprises. *The International Journal of Management Education*, 9 (1), 100318. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100318>
- Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho [SBPOT]. (2013). Manifesto da SBPOT em defesa das empresas juniores. <https://www.sbpot.org.br/download/47>
- Bervanger, E., & Visentini, M. S. (2016). Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de Administração: Um estudo bibliométrico. *REGE - Revista de Gestão*, 23(3), 197-210. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.06.002>
- Bicalho, R. A., & De Paula, A. P. P. (2012). Empresa júnior e a reprodução da ideologia da Administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(4), 894-910. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000400008>
- Bieńkowska-Gołasa, W. (2019). Inclinations for entrepreneurial attitudes from a regional perspective. *Roczniki (Annals PAAE)*, 21(4), 36-42. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.5922>
- Bleicher, J., & Stanley, H. (2018). Digitization as a catalyst for business model innovation: A three-step approach to facilitating economic success. *Journal of Business Management*, 4(2), 62-71. <http://www.theaspd.com/resources/jbm%20vol.%204-2-1.pdf>
- Brasil Júnior (2012). Conceito nacional de empresa júnior. <https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institutional/file/file/5/CNEJ.pdf>
- Brasil Júnior (2018a). Censo & diversidade. Relatório 2018. <https://drive.google.com/file/d/1VH7guSPRyYCLiFzPEMftx1CzNVcBZCyx/view>

- Brasil Júnior (2018b). Planejamento estratégico da rede. https://static.brasiljunior.org.br/static-files/Planejamento_Estrategico_da_Rede_2019-2021.pdf
- Brasil Júnior (2020). Trabalho remoto para empresas juniores. <http://brasiljunior.rds.land/ccb6da8ae0d6d16a0f57>
- Campos, E. B. D., Abbad, G. S., Macedo, A. G. A. P. S., & Silva, N. P. (2015). Necessidade de treinamento: Uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 16(6), 126-158. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p126-158>
- Castro, B. L. G., Oliveira, J. B. B., Morais, L. Q., & Gai, M. J. P. (2020). COVID-19 e organizações: Estratégias de enfrentamento para redução de impactos. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 20(3), 1059-1063. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. Journal of Business Research, 117, 284-289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Gatautis, R. (2020). Understanding digital and social media marketing concepts. In A. Heinze, G. Fletcher, T. Rashid, & A. Cruz (Eds.), Digital and social media marketing: A resultsdriven approach (pp. 21-43). Routledge.
- Gondim, S., & Borges, L. O. (2020) Significados e sentidos do trabalho do home-office: Desafios para a regulação emocional. In SBPOT (Ed.), Orientações técnicas para o trabalho de psicólogas e psicólogos no contexto da crise COVID-19 (pp. 39-48). Artmed.
- Griggs, T., Griffiths, M., & Fletcher, G. (2019). Managing the digital transformation of an organization. In A. Fenton, G. Fletcher, & M. Griffiths (Orgs.), Strategic digital transformation: A results-driven approach.
- Guillén, I. R., Cuellar, M. P. G., & Alfaro, L. C. F. (2020). Using technologies in 21st century: COVID-19 as an acceleration factor to virtualize the world. International Journal of Innovative Science and Research Technology, 5(8), 307-309. <https://doi.org/10.38124/IJISRT20AUG254>
- Guimarães, D., Júnior, Nascimento, A., Santos, L., & Rodrigues, G. (2020). Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada, 5(4), 1-10. <https://doi.org/10.25286/rep.v5i4.1455>
- Heinze, A., Griffiths, M., Fenton, A., & Fletcher, G. (2018). Knowledge exchange partnership leads to digital transformation at Hydro-X water treatment. Global Business and Organizational Excellence, 37(4), 6-13. <https://doi.org/10.1002/joe.21859>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2020). Pesquisa pulso empresa: Impacto da COVID-19 nas empresas. O IBGE apoiando o combate à COVID-19. <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>
- Julio, I. S., Rosa, M. F., & Sigrist, V. C. (2019). O marketing digital nas redes sociais e seus impactos em pequenas empresas. Revista Tecnológica da Fatec Americana, 7(2), 98-107. <https://fatecbr.websiteseuro.com/revista/index.php/RTecFatecAM/article/view/230>
- Kudyba, S. (2020). COVID-19 and the acceleration of digital transformation and the future of work. Information Systems Management, 37(4), 284-287. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1818903>

- Magalhães, T. G., Dalmau, M. B. L., & Souza, I. M. (2014). Gestão do conhecimento para tomada de decisão: Um estudo de caso na empresa júnior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 7(2), 108-129. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n2p108>
- Martins, L. B., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2020). COVID-19: Seus impactos nas relações trabalho-família. In SBPOT (Ed.), *Orientações técnicas para o trabalho de psicólogas e psicólogos no contexto da crise COVID-19* (pp. 49-58). Artmed.
- Nakamura, R. R. (2001). *E-Commerce na internet: Fácil de entender*. Érica.
- Oliveira, E. M. (2003). *Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil: O emergir de novas estratégias para formação profissional*. Unioeste.
- Peixoto, A. L. A. (2014). Empresas juniores de Psicologia: Capacitar, desenvolver e transformar. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(4), 464-474. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000400012
- Quévat, A., & Heinze, A. (2020). The digital transformation of preventive telemedicine in France based on the use of connected wearable devices. *Global Business and Organizational Excellence - GBOE*, 39(6), 17-27. <https://doi.org/10.1002/joe.22054>
- Rezende, A. A., Marcelino, J. A., & Miyaji, M. (2020). A reinvenção das vendas: As estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 2(6), 53-69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3834095>
- Tadeu, H. F. B., Duarte, A. L. C. M., & Taurion, C. (2018). Transformação digital: Perspectiva brasileira e busca da maturidade digital. *Revista DOM*, 11(35), 32-37. <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigos-revista-dom-33389>
- Tosta, L., Silva, T., & Scorsolini-Comin, F. (2016). O relato de experiência profissional e sua veiculação na ciência psicológica. *Clínica & Cultura*, 2(1), 62-73. <https://seer.ufs.br/index.php/clinicaecultura/article/view/6016>
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic commerce 2018: A managerial and social networks perspective*. Springer.
- Vieira, F. C., Vale, H. V., & May, M. R. (2018). Open innovation and business model: Embrapa forestry case study. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(4), eRAMR180011. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr180011>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: origin, development, and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(10), 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>