

Gabriela Perle do Carmo

**COVID-19 e a transformação digital de uma Empresa Júnior de Psicologia: Relato de
experiência**

Uberlândia

2021

Gabriela Perle do Carmo

**COVID-19 e a transformação digital de uma Empresa Júnior de Psicologia: Relato de
experiência**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Pricila de Sousa Zarife

Uberlândia

2021

Gabriela Perle do Carmo

**COVID-19 e a transformação digital de uma Empresa Júnior de Psicologia: Relato de
experiência**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Pricila de Sousa Zarife

Banca Examinadora

Uberlândia, ____ de _____ de 2021

Prof.^a Dr.^a Pricila de Sousa Zarife (Orientadora)

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Prof.^a Dr.^a Áurea de Fátima Oliveira

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Dr.^a Elziane Bouzada Dias Campos

Workalove

UBERLÂNDIA

2021

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus por toda luz, sabedoria, paciência, fé e coragem que me foram dadas ao longo da minha caminhada na graduação.

Agradeço meus pais, Ana Célia e Geraldo, e minha irmã Giovana por todo o amor, confiança e pelo imenso esforço para que eu tivesse a oportunidade de realizar o sonho da universidade pública.

Meu profundo agradecimento a todos os (a) amigos (a) que estiveram ao meu lado me dando apoio frente às dificuldades, vibrando comigo os objetivos alcançados e sendo minha família em Uberlândia.

Obrigada à Consulpsi por me proporcionar um dos maiores desafios da vida e me permitir tanto desenvolvimento profissional e pessoal. Gratidão por cada um (a) que dividiu comigo as três gestões em que fiz parte da EJ, em especial, Giovanna, Luanna, Mirella e Bruna Leão pela parceria, suporte e amizade fundamentais na minha trajetória.

À Lígia, tutora da EJ, professora e amiga, minha eterna gratidão por ser suporte, sinônimo de força e resistência, incentivar minha jornada na POT e me ensinar tanto sobre liderar e ser mulher.

Agradeço a professora Áurea e a Elzí Campos por terem aceitado o convite para comporem a banca. Obrigada pelo afeto e por tantas contribuições importantes para o meu trabalho e futuro profissional.

Muitíssimo obrigada à Pricila, minha orientadora, por ter aceitado construir esse trabalho comigo em tão pouco tempo e ressignificar minha experiência com o TCC. Gratidão por todo o carinho, suporte, paciência e pela impecável orientação. Foi um prazer trabalharmos juntas.

Por fim, meus sinceros agradecimentos aos professores (a) e técnicos (a) do IPUFU por todos os ensinamentos, experiências, carinho e cuidado. Cada um (a) contribuiu de maneira especial para a psicóloga que me tornei.

Resumo

A pandemia COVID-19 se apresentou como aceleradora da transformação digital nas organizações em geral, ao suscitar o uso da tecnologia para a sobrevivência e criação de novos modelos de negócios mais digitais e contemporâneos. Sendo as empresas juniores reconhecidas estrategicamente como a melhor maneira de aprendizagem prática, constituindo um espaço fomentador do desenvolvimento dos estudantes e de competências técnicas e comportamentais importantes para o mercado de trabalho, faz-se necessário investigar como esta transformação digital ocorre em uma empresa júnior no contexto pandêmico. Este trabalho visou descrever a experiência de transformação digital dos processos de uma empresa júnior de Psicologia durante a pandemia COVID-19. Em decorrência do isolamento social como estratégia de enfrentamento da pandemia e da conseqüente necessidade de digitalização dos processos organizacionais, a empresa júnior investigada evoluiu em termos de maturidade digital, passando de uma transição dos níveis 0 (não digital) e 1 (presente) para o nível 2 (engajamento eletrônico). O processo de transformação digital da empresa júnior foi analisado de acordo com o modelo HINGE, indicando um novo modelo de negócio parcialmente atendido. Almeja-se que este trabalho possa incentivar os empresários juniores a buscarem progresso e desenvolvimento em situações de crise, inspirar a criação de outras empresas juniores no país, sobretudo de Psicologia, e suscitar mais atenção dos pesquisadores às empresas juniores tendo em vista a incipiência dos estudos sobre a temática.

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

Abstract

The COVID-19 pandemic presented itself as an accelerator of digital transformation in organizations in general, by evoking the use of technology for the survival and creation of new, more digital and contemporary business models. Since junior enterprises are strategically recognized as the best way of practical learning, constituting a space that foments the development of students and important technical and behavioral skills for the job market, it is necessary to investigate how this digital transformation occurs in a junior enterprise in the pandemic context. This work aimed to describe the experience of the digital transformation of the processes of a junior Psychology enterprise during the pandemic COVID-19. Due to social isolation as a strategy to face the pandemic and the consequent need to digitalize organizational processes, the junior enterprise investigated has evolved in terms of digital maturity, moving from a transition from levels 0 (non-digital) and 1 (present) to the level 2 (electronic engagement). The digital transformation process of the junior enterprise was analyzed according to the HINGE model, indicating a new business model partially attained. It is hoped this work can encourage junior entrepreneurs to seek progress and development in crisis contexts, inspire the creation of other junior enterprises in the country, especially Psychology ones, and attract more attention from researchers to junior enterprises in view of the incipience of studies on the theme.

Keywords: COVID-19, digital transformation, junior enterprise, Psychology.

Sumário

Introdução	9
Fundamentação teórica	10
Transformação digital nas organizações	10
A pandemia COVID-19 como aceleradora da transformação digital nas organizações	16
EJs e o exercício da prática profissional	18
COVID-19 e a transformação digital nas EJs	20
Relato de experiência	22
Contextualização	22
Maturidade digital da EJ pré-pandemia	24
Maturidade e transformação digital da EJ durante a pandemia	26
Considerações finais	34
Referências	38

Introdução

Eventos pandêmicos, enquanto epidemias de grande dimensão que se propagam em diversos países e continentes (Rezende, 1998), sempre acompanharam (e acompanharão) a história da humanidade. Em 2020, a pandemia da COVID-19, doença causada pelo coronavírus (SARS-CoV-2), apresentou-se como um lembrete deste fato (Donthu & Gustafsson, 2020).

Devido à proporção tomada pela doença ao redor do mundo, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou estado de Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), indicando o isolamento social como estratégia para minimizar sua propagação (World Health Organization [WHO], 2020). Os impactos produzidos pela COVID-19 vêm sendo avassaladores em diferentes campos, como saúde, economia, educação e organizações. Uma 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 outros aspectos socioeconômicos (Castro, Oliveira, Morais, & Gai, 2020).

As mudanças que ocorreram em virtude do isolamento social 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 que precisariam ser desenvolvidas, 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, como a redução do número de funcionários em 34,6% delas. Com a redução das medidas de isolamento social nos meses subsequentes, houve uma diminuição nesta percepção de efeito negativo, chegando a 33,5%. Todavia, 32,9% reportaram diminuição das vendas ou dos 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 e envolvidos com essa causa 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 sem a possibilidade de utilização dos espaços físicos das universidades. Para isso, foi imprescindível buscar novas estratégias de gestão e atuação, em especial, a transformação digital de seus processos.

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

Fundamentação teórica

Transformação digital nas organizações

A transformação digital ou digitalização é um processo advindo da Quarta Revolução Industrial, caracterizada pela consonância de tecnologias digitais, físicas e biológicas e por uma relação contemporânea entre os elementos materiais e o consumo (Krause, 2019). A transformação em questão 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, Duarte, & Taurion, 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 do desemprego e das 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 usada majoritariamente como estratégia de alcance de melhorias instantâneas e/ou adjacentes nas organizações. Contudo, para que seja possível uma alteração estratégica nos processos e nas atividades de uma organização, é necessária uma vasta implementação das tecnologias (Heinze, Griffiths, Fenton, & Fletcher, 2018).

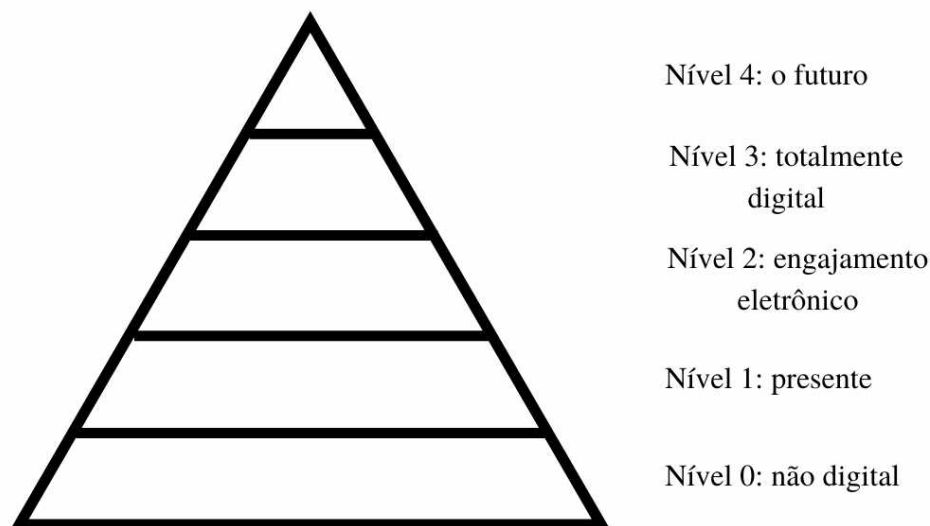
A transformação digital se trata de um processo gradual que envolve toda a organização ao longo do tempo. Logo, nenhuma organização se transforma por completo subitamente. É necessário trilhar um processo de maturidade digital que deve ser visto como um processo de aprendizado (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015).

Um dos modelos propostos para a avaliação da maturidade digital de uma organização é o Modelo de Maturidade Digital de Negócios (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).

O nível 0 diz respeito às organizações tradicionais, nas quais não existe uma consistência no que tange o 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, *site* ou banco de dados de clientes), concentrando-se geralmente no *marketing* da organização que, neste nível, ainda é direcionado à transmissão de conteúdos. Não há comunicação bilateral ou interação com os clientes de forma consistente (Gatautis, 2020; Heinze et al., 2018).

Figura 1. Modelo de maturidade digital de negócios



Fonte: Adaptado de 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 (e último nível do modelo) compreende as organizações totalmente digitais, fazendo jus ao nome de 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 seu setor de atuação (Gatautis, 2020; Heinze et al., 2018).

Entretanto, por mais que se discuta a respeito das melhorias advindas da transformação digital, ainda são limitados os números de organizações que alcançaram de fato uma transformação integral para um negócio digital. Considerando a inovação tecnológica como aspecto fulcral para o desenvolvimento das economias, preocupa a lentidão das organizações no progresso de transformação digital, mesmo diante da constante atualização de dispositivos tecnológicos, da velocidade da internet e da expectativa dos clientes por sucessivas experiências de conexão (Heinze et al., 2018).

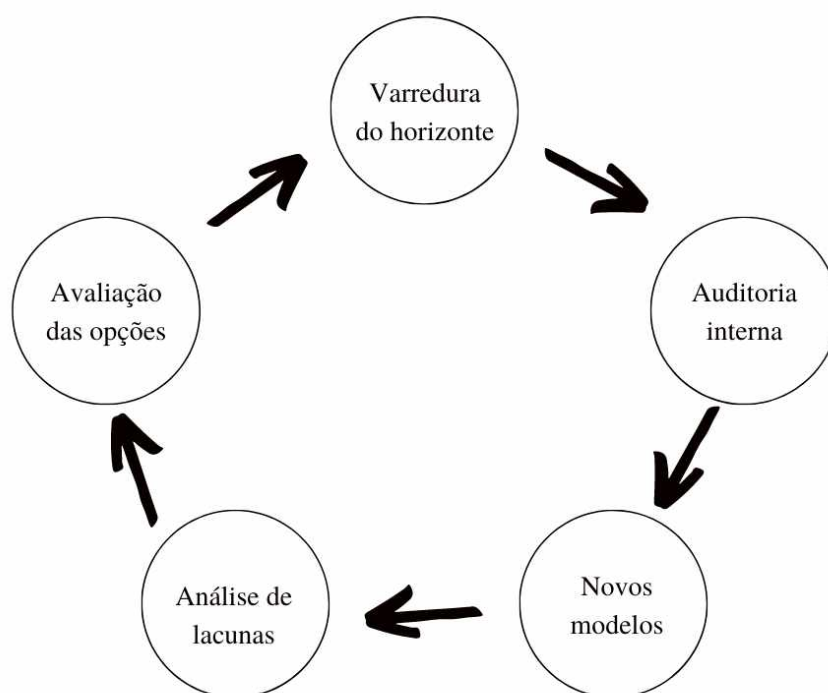
Não existe um modelo único que possibilite o planejamento do desenvolvimento de uma organização até o nível esperado de maturidade digital. A literatura aponta diversos modelos estruturados propostos nos últimos anos. A partir de uma análise comparativa, alguns fatores para uma congruente transformação digital tendem a se destacar. Tais fatores envolvem estratégia digital, tecnologias digitais, capacidade analítica, relacionamento com cliente e em redes, estrutura organizacional e processos digitais, cultura, riscos e investimentos, aspectos legais e éticos possibilitando assim, a criação de novos modelos de negócio digitais (Tadeu, Duarte, & Taurion, 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 elaborarem e acompanharem suas ações de maneira ordenada, objetivando níveis mais altos de maturidade digital (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 com o objetivo de detectar possíveis pontos de desenvolvimento da área (Heinze et al., 2018; Quévat & Heinze, 2020).

O segundo estágio é a realização de uma auditoria interna. Este é o momento de avaliar o ambiente interno, verificando os sistemas adotados, as competências e habilidades disponíveis e pontos positivos e de melhoria do funcionamento da empresa (Griggs, Griffiths, & Fletcher, 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).

Figura 2. Modelo HINGE de planejamento para a transformação digital



Fonte: Adaptado de Heinze et al. (2018)

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, Griffiths, & Fletcher, 2019).

O quarto estágio, intitulado como 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 os espaços entre eles. Em seguida, deve-se estruturar planos de ação para que esses espaços sejam preenchidos (Heinze et al., 2018; Quévat & Heinze, 2020). Tal comparação considera especialmente os dados, as pessoas e as habilidades (Griggs, Griffiths, & Fletcher, 2019).

Por fim, 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).

Os modelos de negócios estão sendo modificados a partir de um processo de criação de inovações norteado por organizações que estão usando a tecnologia como recurso vital para se destacar em seus mercados. O aumento da busca do cliente por experiências cada vez melhores tem sido um forte impulsionador para esse processo de transformação nas organizações (Krause, 2019).

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 (Neto, 2017). *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 os serviços de pós-venda aos clientes, as parcerias de negócios e os processos eletrônicos que tangem a organização (Turban et al., 2018).

Um valioso aliado desse modelo de negócio é o *marketing* digital que desfruta dos sites de pesquisa e de redes sociais, como Instagram e Facebook, como os fomentadores centrais de compras no país (Guimarães Júnior, Nascimento, & Rodrigues, 2020). Isso se deve à

importância das redes sociais enquanto canais de comunicação entre as empresas e os clientes (Julio, Rosa, & Sigrist, 2019).

De acordo com a tipologia de mercado, o *e-commerce* pode ser categorizado conforme o gênero de transação ou interação. Algumas dessas categorias são: a *Business-to-Business* (B2B) que abarca todos os processos eletrônicos realizados entre empresas, a *Business-to-Consumer* (B2C) enquanto vínculo comercial entre empresas e clientes, a *Consumer-to-Consumer* (C2C) cujos vínculos comerciais são entre clientes, a *Mobile Commerce* (*m-commerce*) cuja transmissão de informações e serviços ocorre através de redes móveis, e a *E-Government* que abarca os processos operados de maneira *online* entre empresas e a administração pública (Neto, 2017).

A pandemia 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, Duarte, & Taurion, 2018). Diversos fatores externos tendem a influenciar o nível de maturidade digital das empresas, como questões político-econômicas, competitividade do setor de atuação e nível de investimento em educação e treinamento (Gatautis, 2020). O cenário da pandemia COVID-19 demonstra que, muitas vezes, as organizações se percebem diante de uma transformação inevitável.

Os mercados são dinâmicos e transmutam com velocidade, porém a pandemia COVID-19 trouxe 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 primordial ao invés de uma alternativa (Donthu & Gustafsson, 2020).

Com o isolamento social indicado para minimizar a propagação da doença, a maioria das empresas ficou impossibilitada de trabalhar presencialmente. O uso das 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 e, a posteriori, provavelmente perpetuará seu progresso (Rezende, Marcelino, & Miyaji, 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/ou altamente custosas para as organizações.

Nas empresas Business-to-Business (B2B), a comunicação tecnológica era usufruída apenas para fins informativos com os clientes, principalmente por se tratar de negociações e compras ímpares para cada comprador e/ou fornecedor (Maia, Oliveira, & Futami, 2019). Essas empresas podem ser um exemplo de custosos esforços para se adaptarem ao cenário devido a essa rapidez que a COVID-19 suscitou na transformação digital.

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, Cuellar, & Alfaro, 2020; Kudyba, 2020). Todavia, salienta-se a necessidade de analisar e embasar adequadamente os mecanismos adotados para que tal transformação seja otimizada. Ulteriormente à pandemia, aspira-se que os canais digitais de comercialização se avigorem e possibilitem às organizações acesso a grandes mercados e novos clientes (Rezende, Marcelino, & Miyaji, 2020).

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 durante a graduação e de desenvolvimento de competências de muita relevância para o mercado de trabalho (Campos, Abbad, Macedo, & Silva, 2015).

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

No que diz respeito aos cursos superiores que mais fundam EJs, tradicionalmente, há maior concentração nos cursos de Administração, seguidos das Engenharias (Oliveira, 2003; Brasil Júnior, 2018a). Apesar de as EJs estarem presentes em mais de 80 cursos distintos 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 costumam enfrentar para existirem, 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 posta 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. Desta maneira, a concepção de empresa associada às EJs tende a acarretar essa resistência, e as universidades, mesmo como facilitadoras do incentivo à reflexão, acabam por reproduzir o que está em vigor na conjuntura socioeconômica (Bicalho & De Paula, 2012).

No Brasil, existem mais de 22 mil empresários juniores distribuídos em mais de 900 EJs, todas apoiadas pelo Movimento Empresa Júnior (MEJ) (Brasil Júnior, 2018a). O MEJ teve início na França, em 1967, com a criação da primeira EJ na École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris (ESSEC) (Peres, Carvalho, & Hashimoto, 2004; Sato, Satolo, & Queiroz, 2015). Em 1988, o movimento chegou ao Brasil com a criação das duas primeiras EJs nacionais: uma na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e outra na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), sediadas no Rio de Janeiro e em São Paulo, respectivamente (Peres, Carvalho, & Hashimoto, 2004).

O MEJ tem como propósito o investimento em um país empreendedor: mais competitivo, mais ético, mais educador e mais colaborativo, buscando formar líderes que sejam 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, desta maneira, o protagonismo estudantil (Peixoto, 2014).

Os alunos vinculados às EJs enfrentam desafios constantes por meio da resolução dos projetos, muitas vezes, tendo que buscar 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), suscitando uma incessante integração entre teoria, prática e objetivos educacionais e sociais (Campos, 2012), caracterizando-se como importantes espaços de formação.

Para além dos objetivos educacionais, os sociais representam muito da importância de manutenção das EJs. Tendo em vista que uma das finalidades delas é desenvolver projetos e/ou serviços, preferencialmente para micro e pequenas empresas e terceiro setor, nacionais, em atividade ou em estágio inicial, fomentando o desenvolvimento da sociedade (Brasil Júnior, 2012), as EJs podem contribuir muito em tempos de crise.

COVID-19 e a transformação digital nas EJs

Na crise propiciada pela pandemia COVID-19, as micro e pequenas empresas têm se deparado com numerosos desafios, como a diminuição dos serviços, manutenção de custos e obstáculos frente ao acesso a créditos, havendo uma carência de mecanismos de apoio (Guimarães Júnior et al., 2020). Por não possuírem fins lucrativos, as EJs funcionam com custos operativos reduzidos, possibilitando oferecerem serviços de muita qualidade a um custo abaixo do mercado, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento empresarial e econômico no país (Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho [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). Teletrabalho pode ser definido como a modalidade de trabalho realizada à distância, através da utilização de tecnologias, muito fundamentada na ideia de flexibilidade (Nogueira & Patini, 2012).

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 COVID-19. O teletrabalho compulsório devido ao cenário pandêmico tem apresentado algumas desvantagens e impactado a vida das pessoas nas organizações em geral. Distintivamente do teletrabalho usado 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 a disputa por espaços entre trabalho, família, ócio e lazer (Martins, Aguiar, & Bastos, 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 à distância, eliminar tempo de deslocamento, adaptar-se aos meios digitais, flexibilizar horários e ritmo de trabalho, além de uma possível redução de custos (Brasil Júnior, 2020).

A literatura existente a respeito das EJs ainda é muito incipiente (Bervanger & Visentini, 2016; Oliveira, 2003). Para este estudo, foi realizado um breve levantamento das publicações acerca da digitalização dos processos (transformação digital) e/ou 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 descrever a experiência de transformação digital de uma empresa júnior de Psicologia durante a pandemia COVID-19

Relato de experiência

Contextualização

A experiência relatada neste trabalho foi vivenciada em uma EJ de Psicologia sediada na Universidade Federal de Uberlândia (UFU). A EJ foi fundada em novembro de 2016, como uma iniciativa dos alunos para criação e manutenção de uma EJ que possibilitasse a ampliação das oportunidades de aquisição e desenvolvimento de competências fundamentais no mercado de trabalho.

Esta EJ enfrentou forte resistência para se consolidar, especialmente vinculada a questões ideológicas anticapitalistas, tendo seu estatuto aprovado pelo Instituto de Psicologia da universidade somente em 2018. A luta para existir despertou em seus membros forte resiliência, fundamental para os momentos de crise, e o orgulho pela EJ se tornou um valor norteador desta associação civil. No segundo semestre de 2019, a EJ se filiou oficialmente ao Núcleo de Empresas Juniores da UFU (NEJ-UFU) e seu último grande passo frente ao reconhecimento nacional enquanto EJ seria a federação, a qual se tornou o maior objetivo da gestão responsável pelo primeiro semestre de 2020. Portanto, desde 2016, a EJ contribui para a promoção de desenvolvimento pessoal e profissional de seus membros, conferindo experiências em POT e fortificando o aporte da área para a sociedade.

A EJ é composta por sete diretorias: Presidência, Vice-presidência, Projetos, Administrativo-financeira, Marketing, Recursos Humanos e Qualidade. Com exceção da Presidência e Vice, que são diretorias singulares, as demais são formadas pelo/a diretor/a e seus/suas respectivos/a assessores/a, totalizando cerca de 20 membros. Juntos, os/a sete diretores/a compõem a Diretoria Executiva (Direx) da EJ que é eleita semestralmente, em

assembleia geral com todos os membros. As eleições ocorrem a partir da abertura de editais com o cronograma de candidatura, envio de carta proposta para o cargo e apresentação das propostas com debates no dia da realização da votação.

Tratando-se de uma EJ de POT, a carta de serviços é constituída por: recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e capacitação, pesquisa de clima organizacional, avaliação de desempenho, diagnóstico organizacional, análise e descrição de cargos, construção de plano de cargos e salários, e orientação profissional e de carreira. O serviço mais procurado na EJ é o recrutamento e a seleção, seguido pelos treinamentos.

Historicamente, os clientes da EJ são majoritariamente outras EJs da UFU. Isso se deve às trocas de serviços que foram realizadas em parceria com essas EJs anteriormente à abertura do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) da EJ, havendo assim uma fidelização desses clientes. Com o desenvolvimento da prospecção de clientes na EJ, a carta de clientes foi ampliada, pequenas e médias empresas dos ramos de energia solar, limpeza e cartorário se tornaram clientes da EJ.

A prestação de serviços sociais é uma ação de suma importância para a EJ, muito em virtude dos ideais do MEJ acerca do impacto que as EJs devem suscitar na sociedade. Através dos serviços sociais, que a EJ efetua a baixos valores ou gratuitamente, organizações não governamentais (ONGs) e programas de educação tutorial (PETs) também se tornam clientes.

A discente autora deste trabalho passou por três gestões da EJ, ocupando os cargos, na devida ordem, de assessora de Recursos Humanos, diretora de Recursos Humanos e Presidente. O processo de transformação digital a ser relatado neste trabalho diz respeito à gestão da discente na Presidência da EJ, momento em que essa contava com 21 membros. Tal gestão ocorreu no primeiro semestre de 2020, com a Direx eleita assumindo a EJ 10 dias antes da indicação de isolamento social pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em razão da

pandemia COVID-19, que culminaria na impossibilidade de realização das atividades de forma presencial.

Maturidade digital da EJ pré-pandemia

O objetivo deste trabalho foi descrever a experiência de transformação digital de uma EJ de Psicologia durante a pandemia COVID-19. Compreendendo a transformação digital como um processo não imediatista, mas gradual e fruto de um processo de aprendizado (Kane et al., 2015), é importante entender as características da EJ no cenário pré-pandemia, de modo a identificar seu nível de maturidade inicial.

Neste período, a maioria dos processos que dizem respeito à EJ eram realizados de forma presencial. Os membros cumpriam suas cargas horárias de trabalho na sede da EJ e participavam das reuniões gerais e de diretorias na universidade. No que tange à prestação dos serviços, as reuniões de negociação com os clientes e a realização do serviço também ocorriam presencialmente. A única exceção, neste período, foi um projeto de recrutamento e seleção desenvolvido para um cliente que solicitou parte das vagas para outro município. Isto suscitou que parte do serviço fosse realizado de forma remota, através de ligações telefônicas e vídeo chamadas.

A EJ investia muito no contato com os estudantes do curso para que, desde a chegada destes à universidade, pudesse ser conhecida e instigar o desejo de fazer parte dela. Para isso, já na semana de recepção dos calouros, alguns membros se reuniam presencialmente com os novatos para apresentar a EJ e o trabalho realizado. No Instituto de Psicologia, a EJ possuía um mural exclusivo, no qual costumava exibir acontecimentos importantes da mesma, conquistas, conteúdos para os estudantes e divulgar a carta de serviços. Com essa divulgação, a abertura do processo seletivo interno consistia em um grande momento. A equipe responsável pelo processo 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.

Devido ao pouco tempo de existência da EJ, muito ainda estava por ser desenvolvido. O *marketing*, por exemplo, trabalhava na estruturação da identidade visual da EJ 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. Com o objetivo de levar conhecimento científico à comunidade, fazia-se uso das mídias sociais citadas para a transmissão de conteúdo.

Outro fator decorrente da jovialidade da EJ era o baixo desenvolvimento de prospecção ativa. No período considerado, todos os clientes da EJ advinham de indicações ou de fidelização, especialmente outras EJs da universidade, implicando em uma forte prospecção passiva.

No que concerne à comunicação, as formalidades entre membros internos, como convocações para reuniões e assembleias, ou entre a EJ e o cliente eram realizadas através do *e-mail* da EJ. Para uma comunicação mais informal entre os membros internos, utilizava-se o aplicativo *Telegram*, no qual a comunicação mais imediata era possibilitada. Foram criados grupos de toda a EJ, das diretorias, da Direx, das equipes de projetos e da rede MEJ, sendo esta última responsável pela escolha da ferramenta, tendo em vista que se tratava do aplicativo utilizado pelo MEJ no Núcleo Triângulo (núcleo responsável pelas EJs do Triângulo Mineiro). A escolha do MEJ pelo *Telegram* se deve muito aos recursos disponíveis aos usuários como a possibilidade de criação de enquetes com votações anônimas, múltiplas respostas ou modo quiz, o que facilita a tomada de decisões que não necessitem da realização de uma reunião ou até mesmo a realização de jogos. Para um contato inicial ou imediato com os clientes, o *Whatsapp* era o aplicativo utilizado devido à facilidade de acesso e as pessoas e empresas fazerem uso dele previamente.

No período em pauta, pode-se 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, na época, para a 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*, tratando-se, porém, 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).

Deste modo, no período pré-pandemia, a EJ se encontrava em um processo de transição entre os níveis 0 e 1. A situação da EJ, na época, e as características expostas configuram estágios iniciais em que a transformação digital precisava ser potencializada, o que foi fomentado pela pandemia COVID-19.

Maturidade e transformação digital da EJ durante a pandemia

Anteriormente à pandemia, a EJ passava por um processo de transformação digital comum às organizações contemporâneas. Contudo, com as proporções alcançadas pela

COVID-19, o domínio digital, antes uma alternativa, tornou-se fundamental nas empresas (Donthu & Gustafsson, 2020) e a pandemia o motor de aceleração da digitalização no mundo (Guillén, Cuellar, & Alfaro, 2020; Kudyba, 2020).

Em março de 2020, apenas dez dias após a troca de gestão da EJ e tendo sido realizada apenas uma reunião geral presencial com todos os seus membros (antigos e recém efetivados do processo *trainee*), foi declarada a pandemia COVID-19 e indicado o início do isolamento social. Assim 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.

A princípio, a EJ identificou a necessidade de encontrar uma plataforma que tornasse possível uma comunicação efetiva em todas as suas reuniões, bem como maneiras de digitalizar os serviços que haviam sido vendidos anteriormente e começariam a ser realizados naquela época. Uma das mais valiosas ferramentas dos empresários juniores durante a pandemia foi o *benchmarking*, um processo sistemático de comparação entre procedimentos similares, a partir do qual se torna possível fomentar o desenvolvimento das atividades comparadas (Magalhães, Dalmau, & Souza, 2014). Através dele, é possível realizar uma pesquisa sobre o que está dando certo em outras empresas, sendo produtivo ou não, o que e onde vale a pena 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.

Foram realizadas pesquisas com outros empresários juniores e de outras EJs espalhadas por todo o Brasil, através de contatos via videochamadas, *Telegram* e *Whatsapp*, a respeito das ferramentas e aplicativos que estavam sendo utilizados durante a pandemia. A partir das informações obtidas e de discussões na EJ sobre a viabilidade das ferramentas, optou-se pela

assinatura do 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).

Após solucionada a primeira questão para a EJ manter seu funcionamento, estratégias para o *onboarding* (socialização dos membros recém efetivados), a motivação e a integração do time através da tecnologia se tornaram pauta. Estes foram assuntos frequentes nas reuniões da Direx e de maior responsabilidade da Presidência e da diretoria de Recursos Humanos.

As estratégias supracitadas demandaram muita criatividade e comunicação para serem delimitadas e postas em prática com eficiência. No *onboarding*, os manuais da EJ foram cuidadosamente apresentados, de forma remota, aos novos membros pela Presidência e diretoria de Recursos Humanos. Dinâmicas e jogos foram adaptados para meio *online* e executados para integração da equipe e para que as reuniões se tornassem momentos mais leves para os membros em tempos difíceis devido à pandemia. Em decorrência da ausência do contato físico, foi identificada pela Direx uma necessidade de proporcionar *feedbacks*, especialmente os positivos, com maior frequência, objetivando a manutenção da motivação dos membros.

Possivelmente, um dos maiores desafios da EJ tenha sido enfrentar a pandemia e alcançar simultaneamente seu maior objetivo para a gestão: a sonhada federação. Federar implica em tornar a EJ oficialmente reconhecida e cadastrada na instância superior das EJs no país: a Brasil Júnior. Situada em Minas Gerais (MG), a EJ faria parte da Federação das Empresas Juniores do Estado de MG (FEJEMG).

O processo percorrido para atingimento da federação teve duração de nove semanas e demandou muito empenho de toda a EJ. Com capacitações, eventos e entregas de atividades semanais, o processo de federação foi muito importante na habituação dos membros com a realidade imposta pelo cenário de isolamento, pois além de muito aprendizado e trocas com

outros empresários juniores mais experientes, foi possível mantê-los engajados e motivados em prol do objetivo em comum.

Algumas das atividades desenvolvidas durante o processo de federação foram determinantes para a transformação digital que acontecia na EJ em decorrência da pandemia. Uma *gamificação* foi estruturada e posta em prática totalmente de maneira *online*, funcionando como uma avaliação de desempenho de todos os membros da EJ. Prospectar clientes externos ativamente, atividade ainda pouco realizada na EJ antes da pandemia, foi uma das atividades demandadas para a federação. Com isso, a EJ criou um banco de potenciais clientes (*leads*) e deu continuidade à evolução da sua prospecção ativa.

Com a impossibilidade de visitar clientes ou divulgar o trabalho da EJ presencialmente, a prospecção ativa aconteceu através da tecnologia. Por meio de e-mails, chamadas telefônicas, envio de uma cartilha *online* dos serviços da EJ, criada durante a pandemia, e até a oferta de serviços para outras EJs durante a realização de *benchmarkings*, os membros da EJ passaram a prospectar clientes ativamente. Tendo em vista que nesse momento os serviços foram vendidos e realizados digitalmente, pode-se associar os negócios da EJ ao *e-commerce*, compreendido como toda realização de compra e venda gerada através da tecnologia (Nakamura, 2001). Um indicador importante da efetividade da prospecção ativa através do *e-commerce*, foi o alcance do recorde de faturamento da EJ em uma gestão.

O *marketing* digital enquanto propulsor do *e-commerce*, dispõe dos *sites* de pesquisa e redes sociais como impulsionadores centrais de compras no Brasil (Guimarães Júnior, Nascimento, & Rodrigues, 2020) devido à relevância das redes sociais na comunicação entre empresas e clientes (Julio, Rosa, & Sigrist, 2019). Logo, a EJ aprofundou os estudos em *marketing* digital, os quais ficaram mais acessíveis em decorrência da pandemia. Assim, a EJ investiu ainda mais no *marketing* de conteúdo para que as postagens nas redes sociais fossem

mais atrativas, passou a impulsionar postagens e divulgação de vagas de projetos que estavam em andamento, desenvolveu o perfil da EJ no LinkedIn e criou 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 realizado presencialmente com os membros visitando as salas de aula, o que no cenário pandêmico seria inviável. Atrelada a essa questão, havia a preocupação da equipe responsável pelo processo com o engajamento e disposição dos estudantes do curso para participarem de um processo seletivo em meio a um cenário de isolamento social. A solução encontrada foi desenvolver uma temática que despertasse o interesse dos candidatos em potencial. Com essa ideia, toda a divulgação e estrutura das dinâmicas foram elaboradas baseadas em “*Game of Thrones*”. O *marketing* investiu em um *design* visual de excelente qualidade nas divulgações através das redes sociais, para que o recrutamento tivesse sucesso. O objetivo foi alcançado, pois considerando o contexto pandêmico, o número de inscritos superou as expectativas e foi equiparado aos dos processos anteriores. Assim, o processo seletivo pôde ser realizado com êxito.

Em decorrência da pandemia COVID-19, a transformação digital foi inevitável na EJ. Por se tratar de um processo de caráter emergencial no contexto retratado neste trabalho, a transformação realizada na EJ pode ser considerada como bastante intuitiva. Todavia, para analisar tais alterações rumo à transformação digital da EJ, as ações empreendidas serão aqui analisadas sob a perspectiva do Modelo HINGE (Heinze et al., 2018).

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). A EJ concretizou essa varredura ao observar o contexto, suas concorrentes/parceiras, participar de eventos do MEJ e pesquisar através do *benchmarking*

o que estava dando certo e onde deveria haver mais investimento para obtenção do desenvolvimento no que tange à utilização de ferramentas, aplicativos e a consequente digitalização da prestação dos serviços. A finalização deste estágio ocorreu com a análise e discussão de todo o material reunido nas pesquisas.

No segundo estágio, o objetivo é a realização de uma auditoria interna, na qual deve haver 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 precisaram fazer uma análise de sua realidade antes e durante o início da pandemia. As análises ocorreram, em sua maioria, através das reuniões da Direx e reuniões gerais semanalmente. Os pontos e discussões eram levantados nas reuniões da Direx e levados para as reuniões gerais para que todos os membros pudessem se apresentar de forma ativa nas temáticas em pauta. Por meio do acompanhamento individual dos membros realizado pela diretoria de Recursos Humanos, também foi possível a realização de uma entrevista/consulta particular com cada membro da EJ. A partir das análises, foi então identificado um modelo de negócio majoritariamente presencial.

Tais 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 referente 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. Para tais melhorias serem efetivas, a EJ proporcionou 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. O *benchmarking* também se apresentou como uma ferramenta importante no desenvolvimento dos pontos de melhoria supracitados.

Destaca-se a resiliência dos membros, fundamental em períodos de crise, e o orgulho pela EJ como pontos positivos que auxiliaram a EJ na busca por adaptação ao novo cenário e manutenção do trabalho de qualidade que já era realizado. 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 importância da participação e escuta dos membros nos processos. A transparência tida com cada membro em cada decisão foi crucial para o despertar do sentimento de pertencimento à EJ e da consequente busca pela qualidade das ações desenvolvidas.

O terceiro estágio consiste na elaboração de um esboço do novo modelo de negócio, a partir das informações coletadas nas etapas anteriores (Heinze et al., 2018). Ainda que de maneira intuitiva e informal, a EJ conseguiu elaborar um esboço do que seria o novo modelo de negócios. O novo modelo propõe a EJ usufruindo da tecnologia a seu favor. Dessa forma, seu objetivo pode ser entendido como: 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.

O quarto estágio compreende uma identificação e análise das lacunas entre o atual modelo e o modelo proposto para que seja possível a estruturação de planos de preenchimento dos espaços encontrados (Heinze et al., 2018). Também de maneira intuitiva e informal, os membros da EJ analisaram as lacunas/diferenças entre o modelo anterior (predominantemente presencial) e o esboço do novo modelo de negócio (marcadamente digital), elaborando planos de ação para preencher as lacunas. Neste momento, houve a escolha da plataforma *Gsuit*,

definição dos estudos e estratégias de *marketing* digital, definição de estratégias para a prospecção ativa e as decisões referentes às novas práticas para realização dos serviços de forma digital/remota. Também foram definidas as diretorias responsáveis por cada mudança necessária, bem como competências necessárias aos membros para a execução das mesmas.

Por fim, o quinto estágio abrange uma avaliação das opções, objetivando testar e avaliar a efetividade 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, este estágio não foi realizado de maneira efetiva na EJ. Ocorre que, após a definição do plano de preenchimento das lacunas no estágio anterior, as estratégias foram colocadas em prática de modo emergencial, não tendo sido realizados os devidos testes de viabilidade. Apesar da efetividade das estratégias adotadas na situação emergencial (digitalização e realização dos serviços, federação, recorde de faturamento e uso de mídias sociais como ferramentas de prospecção e recrutamento), 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 permaneceram, se for o caso.

Tratando-se da proporção tomada pela pandemia COVID-19 um evento que surpreendeu a humanidade, a EJ enquanto associação composta por estudantes precisava buscar estratégias para resistir. Para isso, cada plano de ação aprovado pela EJ foi sendo executado, impedindo que houvesse um esboço por completo de um novo modelo de negócios a ser estudado minuciosamente para depois ser testado. Felizmente, a EJ não teve prejuízos resultantes dessas ações mais imediatistas, o que pode ter ocorrido em decorrência da qualidade da execução dos dois estágios iniciais (varredura do horizonte e auditoria interna) e o trabalho constante dos membros para que a adaptação se tornasse realidade.

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 responsável pelo primeiro semestre de 2020, retratado neste trabalho como período durante a pandemia, pode-se depreender que a EJ avançou com eficácia para o nível 2 do modelo (engajamento eletrônico). Este é representado pelas organizações que se integram mais à tecnologia digital através do comércio eletrônico e/ou sistemas internos, possuindo maior interação nas mídias sociais e havendo, ainda, um limite no desenvolvimento e manutenção das atividades em geral (Heinze et al., 2018). Nas características desenvolvidas e relatadas da EJ durante a pandemia, observa-se 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.

Considerações finais

Este trabalho buscou descrever a experiência de transformação digital de uma EJ de Psicologia durante a pandemia COVID-19. Ao longo do relato foi possível realizar um paralelo entre as realidades da EJ anterior e durante a pandemia no que tange a sua maturidade digital e identificar sua evolução no 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 na maturidade digital da EJ se deu em decorrência do caráter de urgência de adaptação ao contexto de 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 se integrou à tecnologia e evoluiu para a presença do *e-commerce* e das mídias sociais como instrumento de interação, recrutamento e prospecção.

Considerando que se trata de uma EJ jovem e que potencializou sua transformação digital emergencialmente devido à pandemia, existem ainda limites no desenvolvimento e manutenção das atividades, além de implicações de todo o processo vivido para os membros. Assim como nas organizações, nas quais com a pandemia os trabalhadores se viram diante de uma rotina de trabalho totalmente nova, imposta repentinamente, que tem afetado negativamente o meio familiar (Gondim & Borges, 2020), e em um cenário no qual há proximidade entre o público e o privado, e os desafios pela disputa de espaços entre trabalho, família, ócio e lazer são grandes (Martins, Aguiar, & Bastos, 2020), a EJ também foi abalada por tais questões, principalmente no final da gestão. Trabalhar em casa, como foi o caso dos membros da EJ mediante o isolamento social, fez com que as pessoas tivessem dificuldades em separar os horários de trabalho e os necessários horários destinados à vida pessoal, acarretando, além de questões familiares, horas a mais do que o previsto de trabalho. Isso a médio e longo prazo pode limitar o desenvolvimento e manutenção das atividades da EJ, tornando-se uma pauta fundamental para ser solucionada nas gestões seguintes. Uma possível solução a ser testada envolve a utilização de ferramentas de controle de horários, nas quais seria possível contabilizar e limitar as horas trabalhadas e em quais atividades foram despendidas.

As EJs enquanto espaços possibilitadores de práticas durante o curso e de desenvolvimento de competências relevantes para o mercado de trabalho (Campos et al., 2015), têm sido reconhecidas como a melhor tática para se consolidar a educação prática (Almeida, Daniel, & Figueiredo, 2019). Em um momento de crise como a pandemia COVID-19, no qual os estudantes ficaram distantes da instituição de ensino desde o primeiro semestre de 2020, já que as atividades presenciais na universidade estavam suspensas, foi um privilégio para os membros da EJ continuarem em atuação de forma remota.

Proporcionando uma ponte entre teoria e prática, participar de uma EJ enquanto membro interno fomenta o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais de suma importância para o mercado de trabalho (Bienkowska-Gołasa, 2019). No meio de um cenário pandêmico extremamente desafiador como o relatado neste trabalho, o desenvolvimento de competências já habitualmente fomentadas nas EJs foi ainda mais necessário e incentivado. Competências como comunicação, liderança, resiliência, compromisso com resultados, inovação, proatividade e trabalho em equipe foram essenciais para transpor o cenário de crise, reiterando a importância das EJs para a educação e para a POT.

Pensando em uma transformação digital ainda mais eficaz e madura, a EJ poderia ter estruturado por completo um novo modelo de negócios que abrangesse cada setor da empresa, conforme indicado por Heinze et al. (2018). Uma reserva de atenção pormenorizada às lacunas entre a realidade e o objetivo proposto e as consequências das planejadas mudanças, seguidas de uma avaliação prévia da efetividade da nova implementação poderia ter contribuído no caminho para um negócio ainda mais digital. Entretanto, com o sucesso do que pôde ser realizado, esses pontos que poderiam ter sido executados de formas distintas se tornaram novos objetivos da EJ para que essa possa acompanhar a digitalização que vem tomando conta do mundo. Sendo a transformação digital um processo potencializador de prosperidade nas organizações e 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, Marcelino, & Miyaji, 2020), é esperado que a EJ continue se desenvolvendo e se transformando digitalmente, conquistando cada vez mais espaço no mercado.

Tendo em vista a incipiência dos estudos a respeito das 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 da transformação digital da EJ frente a um cenário desafiador

possa, a princípio, servir de incentivo aos 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 ao redor do 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. doi: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*, 100318. doi:10.1016/j.ijme.2019.100318
- Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (2013). Manifesto da SBPOT em defesa das empresas juniores. Recuperado de <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. doi: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. doi:10.1590/S1679-39512012000400008
- Bieńkowska-Gołasa, W. (2019). Inclinations for entrepreneurial attitudes from a regional perspective. *Roczniki (Annals PAAE)*, 21(4), 36-42. doi: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. Recuperado de <http://www.theaspd.com/resources/jbm%20vol.%204-2-1.pdf>
- Brasil Júnior (2012). *Conceito nacional de empresa júnior*. Recuperado de <https://www.https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/5/CNEJ.pdf>.
- Brasil Júnior (2018a). *Censo & diversidade. Relatório 2018*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1VH7guSPRyYCLiFzPEMftx1CzNVcBZCyx/view>
- Brasil Júnior (2018b). *Planejamento estratégico da rede*. Recuperado de https://static.brasiljunior.org.br/static-files/Planejamento_Estrategico_da_Rede_2019-2021.pdf
- Brasil Júnior (2020). *Trabalho remoto para empresas juniores*. Recuperado de <http://brasiljunior.rds.land/ccb6da8ae0d6d16a0f57>
- Campos, E. B. D. (2012). *Avaliação de necessidades de treinamento de empresários juniores brasileiros* (Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília). Recuperado de https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/10547/1/2012_ElzianeBouzadaDiasCampos.pdf
- 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. doi: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. doi: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. doi: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 results-driven approach* (pp. 21-43). New York, NY: 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). Porto Alegre, RS: 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*. New York, NY: Routledge.
- 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. doi:10.38124/IJISRT20AUG254
- Guimarães Júnior, D., 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. doi: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. doi:10.1002/joe.21859
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020). *Pesquisa pulso empresa: Impacto da COVID-19 nas empresas. O IBGE apoiando o combate à COVID-19*. Recuperado de: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>
- Julio, I. S., Rosa, M. F., & Sigris, V. C. (2019). O marketing digital nas redes sociais e seus impactos em pequenas empresas. *Revista Tecnológica da Fatec Americana*, 7(2), 98-107. Recuperado de <https://fatecbr.websiteseuro.com/revista/index.php/RTecFatecAM/article/view/230>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14, 1-25.

- Krause, G. A. (2019). *Transformação digital: Como as empresas terão que se adaptar?* (Trabalho de conclusão de curso de Especialização, Universidade do Sul de Santa Catarina). Recuperado de https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/7278/GERMANO_ALEXANDER_K_RAUSE-%5b54378-11299-1-777426%5d55029-54378AD4_artigo-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kudyba, S. (2020). COVID-19 and the acceleration of digital transformation and the future of work. *Information Systems Management*, 37(4), 284-287. doi: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. doi:10.5007/1983-4535.2014v7n2p108
- Maia, B. I., Oliveira, M. A., & Futami, A. H. (2019). Inovação nos canais de comunicação como forma de comercialização. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 11(4), 44-64. doi:10.18361/2176-8366/rara.v11n4p44-64
- 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). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Nakamura, R. R. (2001). *E-Commerce na internet: Fácil de entender*. São Paulo, SP: Érica
- Neto, M. (2017). *A evolução do e-commerce e as mudanças dos modelos de negócio*. doi: 10.13140/RG.2.2.29132.72325
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *INMR - Innovation and Management Review*, 9(4), 121-152. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>
- Oliveira, E. M. (2003). *Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil: O emergir de novas estratégias para formação profissional*. Cascavel, PR: Unioeste.
- Peixoto, A. L. A. (2014). Empresas juniores de Psicologia: Capacitar, desenvolver e transformar. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(4), 464-474. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000400012
- Peres, R. S., Carvalho, A. M. R., & Hashimoto, F. (2004). Empresa júnior: Integrando teorias e práticas em Psicologia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 11-29. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200002&lng=pt&nrm=iso
- 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. doi: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. doi:10.5281/zenodo.3834095
- Rezende, J. M. (1998). Epidemia, endemia, pandemia, epidemiologia. *Revista de Patologia Tropical*, 27(1), 153-155. doi:10.5216/rpt.v27i1.17199
- Sato, K. T., Satolo, E. G., & Queiroz, T. R. (2015). Desenvolvimento de competências e valores organizacionais em discentes de uma empresa júnior. *Revista Conexão UEPG*, 11(3), 282-297. Recuperado de <https://revistas2.uepg.br/index.php/conexao/article/view/7531>
- 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. Recuperado de <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigos-revista-dom-33389>
- 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*. Cham, Germany: Springer.
- World Health Organization (2020). *WHO Director-General's statement on IHR Emergency Committee on Novel Coronavirus (2019-nCoV)*. Recuperado de: [https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ih-er-emergency-committee-on-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ih-er-emergency-committee-on-novel-coronavirus-(2019-ncov))