

RH E TI: INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DENTRO DAS EMPRESAS

Julia Maria Baraniuk¹
Liandra Pereira²
Mariana Mann Silva Pereira³
Mara Rúbia Muniz Monteiro⁴

RESUMO:

O presente artigo demonstra a necessidade da revisão das práticas corporativas dos recursos humanos no compartilhamento, administração de dados dos funcionários e a relação com a sustentabilidade. Frente aos avanços tecnológicos, os mesmos surgem para potencializar resultados corporativos, a administração do tempo, redução de custos e alinhar novas práticas com tendências e valores comportamentais. Gerir pessoas ultrapassou, a formatação de processos e diretrizes e visa compreender os valores e propósito de cada indivíduo dentro da organização, buscando o alinhamento de objetivos, tornando todos responsabilmente ativos pela sustentabilidade das empresas. A ideia central do artigo, busca identificar e analisar a visão dos indivíduos quanto as novas ações tecnológicas que podem otimizar e melhor significativamente toda uma estrutura, na concepção de um nível de cultura e consciência efetivamente possível e com ganhos para todos.

Palavras-chave: RH. Sustentabilidade. Tecnologia.

ABSTRACT:

This paper demonstrates the need for a review of corporate human resource practices in sharing, managing employee data, and the relationship to sustainability. Faced with technological advances, they emerge to enhance corporate results, time management, cost reduction and align new practices with trends and behavioral values. Managing people has exceeded the formatting of processes and guidelines and aims to understand the values and purpose of each individual within the organization, seeking the alignment of goals, making everyone responsibly active for the sustainability of companies. The main idea of the article seeks to identify and analyze the view of individuals regarding the new technological actions that can significantly and better optimize a whole structure, in the conception of a level of culture and consciousness that is effectively possible and with gains for all.

Keywords: HR. Sustainability. Technology.

INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos passou por diversas transformações ao longo do tempo. Nesta área não se trabalha somente com atividades burocráticas, como a folha de pagamento, atendimento aos colaboradores e o cumprimento das leis trabalhistas.

¹ Cursando Tecnólogo em Recursos Humanos pelo Centro Universitário Opet.

² Cursando Tecnólogo em Recursos Humanos pelo Centro Universitário Opet.

³ Cursando Tecnólogo em Recursos Humanos pelo Centro Universitário Opet.

⁴ Cursando Tecnólogo em Recursos Humanos pelo Centro Universitário Opet.

Há também estudos realizados com o objetivo de melhorar a relação entre empresa e funcionários, pois é necessário compreender os fatores que motivam os colaboradores dentro de uma empresa; como fazer com que eles participem ativamente na tomada de decisões; os processos realizados para captar pessoas com as qualidades necessárias para determinada função; dentre tantas outras funções desempenhas dentro de uma empresa.

A criação de tecnologias avançadas para a geração de novos produtos, serviços, melhoria dos processos, desenvolvimento e inovação, tornam-se características essenciais para que se desfrute das vantagens da Tecnologia da Informação dentro da área de Recursos Humanos.

Os sistemas utilizados na área são capazes de gerar as folhas de pagamento, não sendo mais necessário o cálculo de uma a uma, faltas podem ser lançadas e automaticamente debitadas no ponto, erros podem ser evitados, visto que muitos sistemas impedem a anexação de informações incorretas, dentre tantas outras funções que os sistemas criados podem oferecer.

Mesmo com esses benefícios, muitos sistemas ainda não oferecem uma base para anexar arquivos digitais. O setor de Recursos Humanos de muitas empresas, de pequeno, médio ou grande porte, ainda utiliza muitos documentos físicos que precisam ser arquivados. Estes arquivos, além de ocupar muito espaço, demandam muito tempo e mão de obra para o processo de arquivamento.

Segundo Almeida (2002), cabe às empresas, de qualquer porte, mobilizar sua capacidade de empreender e de criar para descobrir novas formas de produzir bens e serviços que gerem mais qualidade de vida para mais gente, com menos quantidade de recursos naturais. Desta forma, a presente proposta tem a finalidade de incentivar o uso de novas tecnologias que além de acelerar e facilitar o processo de trabalho, irão reduzir os impactos ao meio ambiente. As propostas também trarão benefícios econômicos aos empresários, como por exemplo: gastos com manutenção de equipamentos como impressoras e relógios ponto e da compra de papel.

Do exposto, o objetivo deste trabalho é ressaltar as ferramentas que estão disponíveis no mercado para que as empresas possam diminuir os espaços de arquivos e também a necessidade de inovação para o que ainda pode ser desenvolvido e melhorado nesta área, visto que esses arquivos devem estar disponíveis a todo instante.

Serão apresentados os sistemas onde o funcionário terá acesso ao seu holerite e folha ponto a todo momento, não sendo necessário à sua impressão, e sistemas onde o departamento de RH terá os documentos e os dados dos funcionários a mão para consultar quando necessário, bem como métodos que diminuam o risco de extravio. Além disto, como já se destacou anteriormente, tem-se como preocupação a questão ambiental.

Se todas as empresas que utilizam arquivos físicos passarem a utilizar documentos digitais, a quantidade de papel desperdiçada será reduzida.

DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Após reflexões sobre o tema, foi realizado um comparativo entre as empresas onde as autores trabalham, e verificado que em alguns processos onde a tecnologia da informação já foi implantada o tempo para a realização de algumas tarefas é bem

menor do que nas empresas que ainda não utilizam essa ferramenta, mas ainda existem outros aspectos que precisam ser aprimorados para que se tornem favoráveis ao profissional de RH.

Estes pontos foram levantados pensando que atualmente diversos documentos são arquivados nas empresas, pode-se citar como exemplo o cartão ponto, hoje nas empresas existem os relógios ponto eletrônico, os funcionários devem se deslocar de seu ambiente de trabalho para registrar as marcações de horários. Ao final do mês, o responsável pela verificação dos horários deve lançar manualmente nos pontos as folgas, atestados e até mesmo realocar horários de entrada e saída dos funcionários quando os mesmos esquecerem de registrar os horários em algum momento do dia, ao final do processo as folhas devem ser impressas e os atestados devem ser anexados a elas para que sejam assinadas pelos colaboradores e arquivadas na pasta de cada colaborador.

Com isto pretende-se utilizar para registro do ponto um sistema interligado aos celulares por meio de um aplicativo, cujo colaborador poderá registrar suas marcações através de seu celular, conforme determinado pela organização, bem como realizar a conferência dos dados de qualquer lugar em que esteja, estando no local de trabalho, o funcionário não precisará se deslocar até o relógio ponto, fará isso pelo aplicativo em seu celular, além da facilidade para o registro das marcações, pode-se utilizar e adaptar sistemas para que sejam lançados atestados, declarações de acompanhante e termos para baixa do banco de horas pelo responsável do RH ou pelo próprio colaborador, após isso o seu supervisor imediato ficará responsável pela validação das informações que tem o prazo de até 24 horas, sendo assim as informações poderão ser verificadas e questionadas pelos funcionários a qualquer momento, evitando assim futuros transtornos.

Através da Intranet da empresa, site ou ainda pelo aplicativo, todos os colaboradores sem exceção terão acessos as folhas ponto, período e aviso de férias, vagas de processos internos, hierarquia dos setores e o perfil dos demais colaboradores, de maneira digital sem a necessidade de impressões de inúmeras folhas de papel, com isso pretende-se eliminar arquivos físicos, como por exemplo, documentos de identificação, declarações, comprovantes de endereço, de conclusão de ensino e demais. Para concorrer às vagas internas, o formulário de inscrição também estará disponível através desse sistema, preenchido digitalmente e enviado de forma eletrônica.

Como o principal objetivo do *Design Thinking*, do qual se partiu, é resolver os problemas do público, com a implantação de algumas das propostas apresentadas acima visa-se uma considerável redução tanto de espaço físico, de tempo e principalmente de impressões em excesso (BROWN,2010; MARTIN, 2010; VIANNA, 2012). Perspectiva representada com o CANVAS.

Além disso, os sistemas que se pretende utilizar e adaptar terão papel fundamental para melhorar a relação com o público alvo: colaborador e setor de Recursos Humanos, visto que suas atividades poderão ser realizadas de forma mais ágil e eficaz.

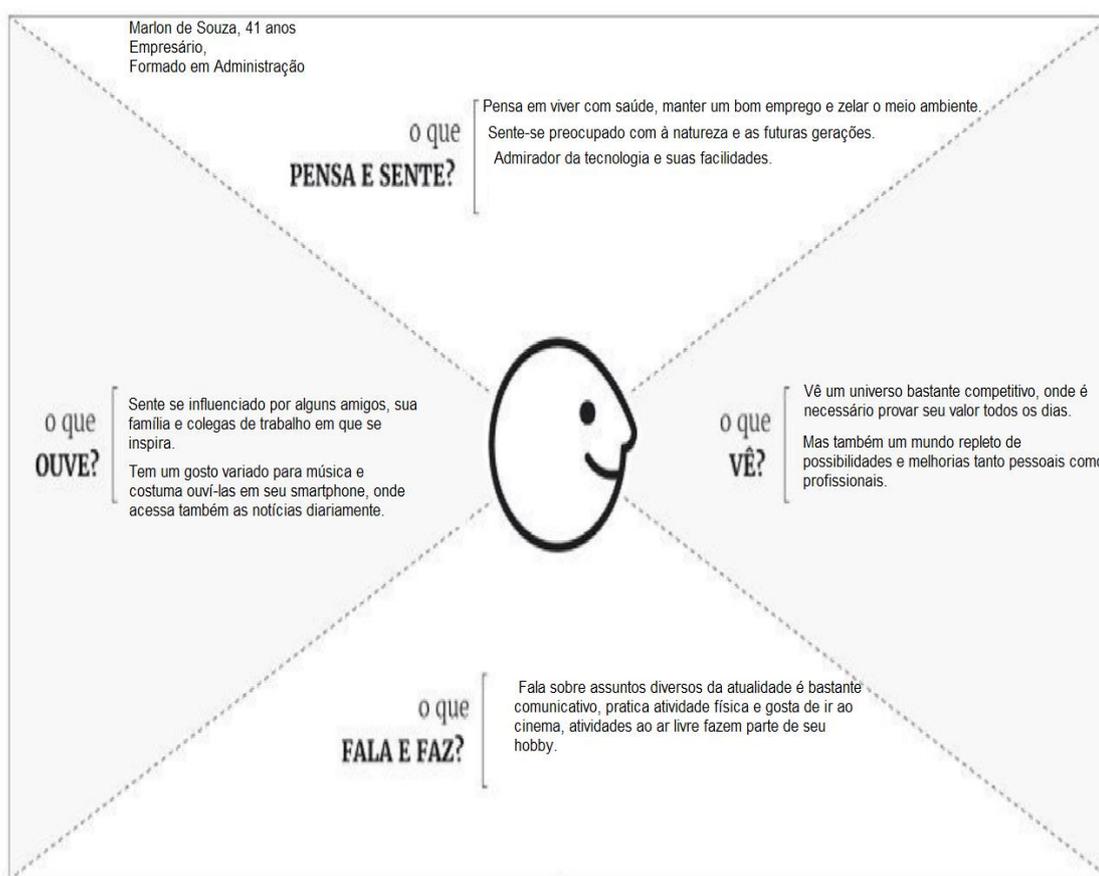
As ideias apresentadas serão testadas em empresas, a princípio de menor porte, para que possa-se identificar as possíveis falhas da proposta, o que ainda pode ser melhorado e se ela realmente está cumprindo o seu papel. Após identificar os problemas, os programas poderão ser lançados ao mercado e manter a permanente melhoria dos aplicativos para que sempre atendam os objetivos propostos da melhor forma possível.

A seguir serão apresentados os resultados que a pesquisa realizada demonstrou. Conta-se com sete participantes que responderam as questões que formaram a persona desta pesquisa.

DESENVOLVIMENTO

Para aplicação do presente projeto, busca-se saber o perfil do cliente. Para isso foi utilizado o mapa de empatia, método que auxilia na criação de soluções, otimização de produtos ou serviços, na elaboração de estratégias de marketing e na melhoria das rotinas realizadas pelo cliente. A seguir apresenta-se os resultados obtidos com a realização das entrevistas e como estas colaboraram para o desenvolvimento do projeto.

Figura 1 – Mapa de Empatia



Fonte: Autores, 2019.

O Mapa da Empatia é um recurso que tem por objetivo desenhar o perfil do cliente ideal com base nos sentimentos dele, tal ferramenta exercita reflexões sobre o que o cliente diz, faz, vê, pensa, sente e ouve para ajudar no desenho do modelo de negócio de uma empresa. O mapa de empatia bem como a persona foram construídos a partir das entrevistas realizadas ao longo da construção do projeto. Foram distribuídas as questões [Figura 2] para colegas e familiares para que fosse possível

identificar o perfil dos clientes e desta forma compreender melhor as suas necessidades.

Figura 2 – Questionário do Mapa de Empatia

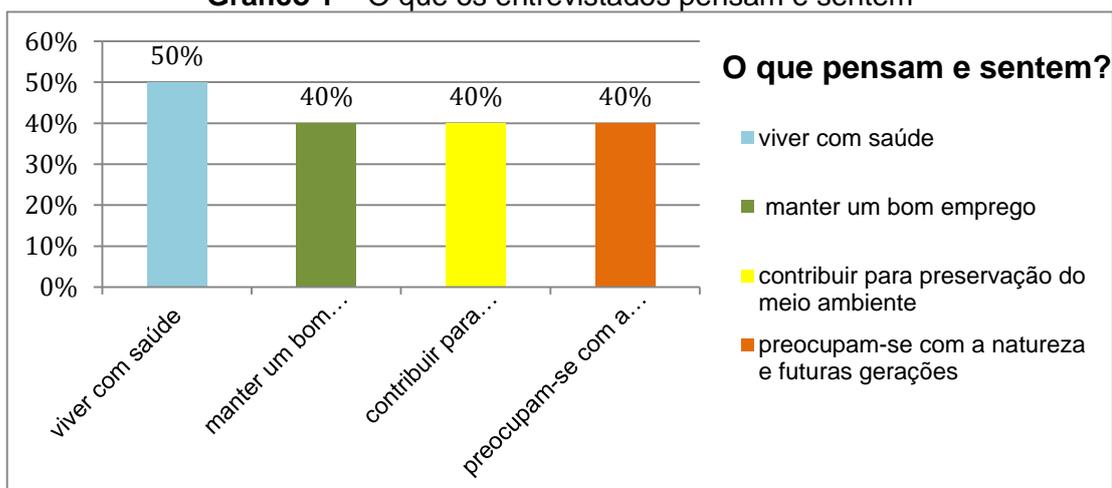
**Pesquisa realizada para o projeto integrador "RH e TI:
Sustentabilidade dentro das empresas"**

- 1- Como você se sente em relação ao mundo?
- 2- Quais são suas preocupações?
- 3-Quais são seus sonhos?
- 4-Como é o mundo em que você vive?
- 5-Como são seus amigos?
- 6- O que é mais comum em seu cotidiano?
- 7- Que assuntos você costuma falar?
- 8- Quais seus hobbies?
- 9- Que pessoas te influenciam?
- 10-Que produtos de comunicação você consome? (Onde acessa notícias e se atualiza?)
- 11- Onde costuma ouvir músicas? Como é seu gosto musical?
- 11- O que acha do avanço da tecnologia? E sobre a acessibilidade dos smartphones?
- 12- Do que tem medo?
- 13- Quais seu medos/dores?
- 14- Como analisa o mundo atualmente?
- 15- Preocupa-se com a natureza e biodiversidade?
- 16- Acredita que pequenas mudanças cotidianas, podem resultar em grandes resultados?
- 17- Considera importante reduzir a utilização de papel ?

Fonte: Autores, 2019.

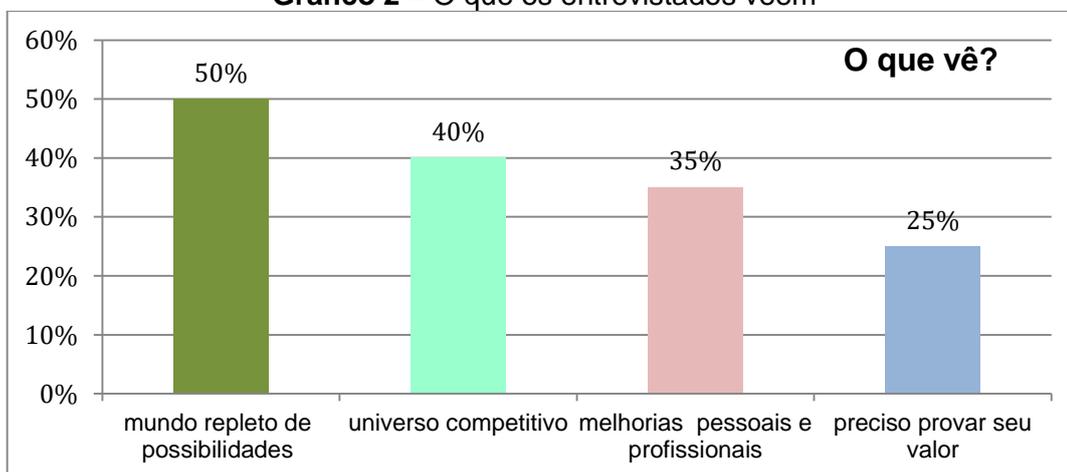
Através do questionário e utilizando o método de pesquisa exploratório com a finalidade de aproximação do objeto de estudo e orientar a formulação de hipóteses para a pesquisa, foi aplicado o questionário com colegas de trabalho e familiares, e observado que de modo geral as pessoas pensam em viver com saúde, manter um bom emprego e preocupam-se em reduzir a utilização de papel contribuindo para preservação do meio ambiente, sentem-se preocupadas com a natureza e com as futuras gerações, pois o mundo está em constante processo de evolução. Estas pessoas veem em seu universo um mundo repleto de possibilidades e melhorias tanto pessoais como profissionais, mas também um universo muito competitivo, onde é necessário provar seu valor todos os dias. São pontos de influência família, amigos, colegas de trabalho. Falam sobre assuntos da atualidade, política, religião, trabalho, praticam atividade física, academia, vão ao cinema, praia, shopping, gostam de cozinhar e projetos sociais. Sobre suas dores, verifica-se que a falta de reconhecimento e viver em um mundo que não seja tão justo, com guerras, misérias é o que mais as preocupa, além da questão ambiental como desmatamentos, desastres naturais e tantos outros devido a ação humana. Sobre suas necessidades ter sucesso pessoal e profissional, o bem-estar da família são os mais citados.

Gráfico 1 – O que os entrevistados pensam e sentem



Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 2 – O que os entrevistados veem



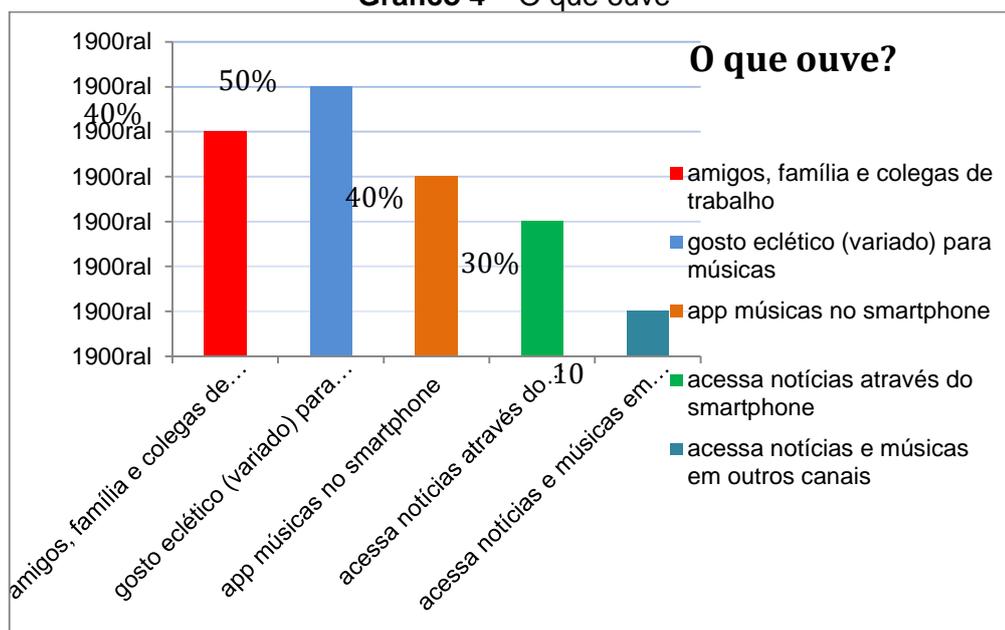
Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 3 – O que fala e faz



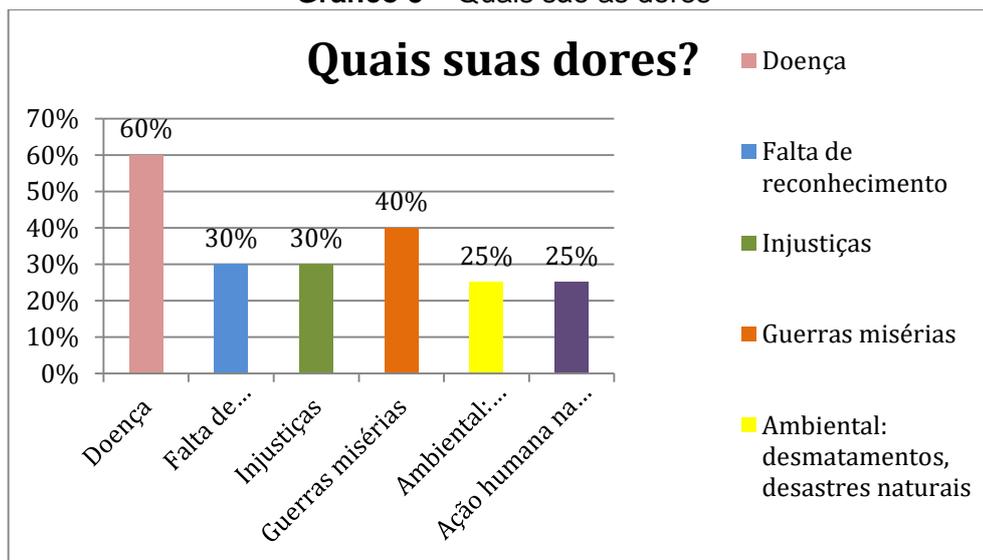
Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 4 – O que ouve



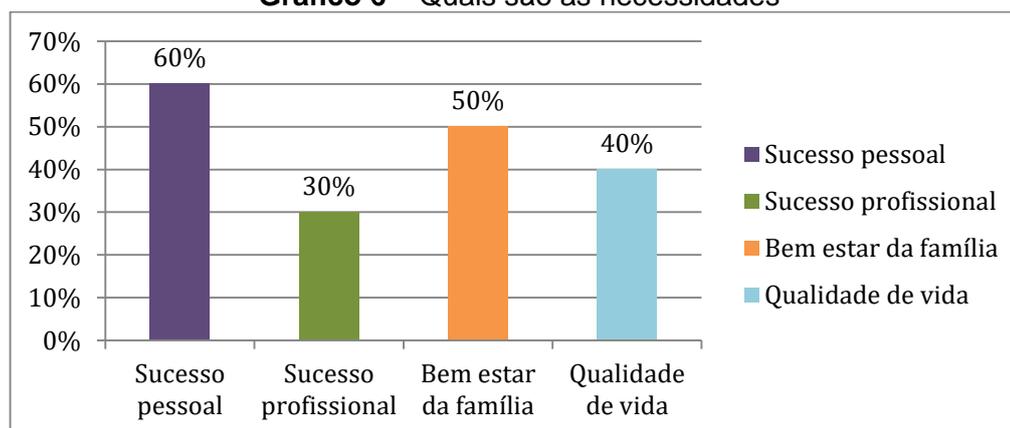
Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 5 – Quais são as dores



Fonte: Autores, 2019.

Gráfico 6 – Quais são as necessidades



Fonte: Autores, 2019.

A partir do compilado das entrevistas, foi observado que o serviço poderia fazer parte da vida destas pessoas de forma benéfica, visto que dentre suas preocupações estão a natureza, devido a utilização inadequada do papel.

Quando os entrevistados responderam alguns desses questionamentos observa-se que entre suas dores estão a falta de tempo para realização de atividades diárias e profissionais, e percebeu-se ainda que oferecer um produto para agilizar o seu dia a dia, atingirá de forma benéfica a vida do profissional de RH, que devido à falta de tempo para a realização dessas atividades no horário de trabalho, acabam fazendo horas extras ou levando trabalho para casa e com isso passam menos tempo com a família.

Quando a preocupação com o destino da humanidade entrou em pauta, percebeu-se que a redução de papel tem sim muita importância para o cotidiano, de forma que se estará contribuindo para reduzir parte dos danos ambientais causados pelo consumo desenfreado de papel.

Levando em consideração os aspectos citados, apresenta-se agora o Mapa de Proposta de Valor, com a finalidade de esclarecer o que se tem a oferecer e qual é o perfil do cliente, de forma que os seus problemas sejam solucionados com a presente proposta.

Figura 3 – Mapa de Proposta de Valor



Fonte: Autores, 2019.

O Perfil do Cliente são os setores de Recursos Humanos de empresas de pequeno a grande porte de diversos seguimentos. Os ganhos do cliente foram baseados nos resultados e benefícios que estes desejam alcançar; as tarefas descrevem o que estes realizam no trabalho; as dores estão relacionadas aos resultados ruins relacionados a realização das tarefas dos clientes.

O Mapa de Valor é dividido em três partes, sendo elas: “produtos e serviços” dos quais a Proposta de Valor é construída. O quesito “aliviam as dores” também chamado de “analgésicos”, são as descrições de como o serviço irá aliviar as dores dos clientes; e os criadores de ganhos são as descrições de como o serviço criará ganhos para o cliente.

Através do mapa de Proposta de Valor criado será possível analisar que o serviço conseguirá melhorar a vida das pessoas tanto na agilidade das tarefas, quanto em preocupações referentes ao meio ambiente. Como as informações e os dados estarão disponíveis, poderão ser acessados por todos os colaboradores, a qualquer momento, o ponto poderá ser registrado na mesa do funcionário, um menor volume de papel será adquirido e consumido, além de que os clientes contribuirão para a redução da poluição.

Para esboçar o modelo de negócios, foi utilizada a ferramenta de gerenciamento estratégico “quadro de modelo de negócios” que consiste em um mapa visual pré-formatado que contém nove blocos. Nestes blocos são apresentadas ideias que formam a conceitualização do negócio proposto, definindo os principais fluxos e processos e deixando clara a visualização e análise de como atuar no mercado.

Figura 4 – CANVAS

<p>Parcerias-chave </p> <p>Empresas de seguimentos como suporte técnico e tecnologia da informação, desenvolvimento de aparelhos eletrônicos e sistemas tecnológicos.</p>	<p>Atividades-chave </p> <p>Desenvolver software de melhorias, manutenção e atualização do sistema, treinamento e suporte.</p>	<p>Oferta de Valor </p> <p>Acesso online aos arquivos a qualquer hora e de qualquer local, dados precisos em poucos minutos, redução de tempo e espaço nas atividades, economia e confiabilidade nas informações.</p>	<p>Relacionamento </p> <p>Personalizado e adaptado ao perfil do consumidor, serviços automatizados, ágeis e confiáveis.</p>	<p>Segmentos de Clientes </p> <p>Setor de Recursos Humanos de empresas de pequeno a grande porte, setor de contabilidade, funcionários e fornecedores.</p>
<p>Estrutura de Custos</p> <p>Desenvolvimento e manutenção da plataforma, marketing e equipe de vendas.</p>	<p>Fontes de Receita </p> <p>Taxa de adesão, mensalidades, anuidade e reajustes conforme contrato.</p>			

Fonte: Autores, 2019.

Os quadros foram preenchidos da seguinte maneira: no segmento de clientes foram selecionados quem será o público alvo. Analisando a proposta, o público será composto por empresas de pequeno a grande porte, mais especificamente pelos setores que necessitam de informações sobre os funcionários, por isso foi escolhido o RH, o financeiro e fornecedores. Com a proposta de valor, almeja-se entregar para resolver o problema dos clientes, consiste no acesso online aos arquivos dos funcionários de modo ágil e com tempo reduzido, contendo a mesma ou mais confiabilidade do que os arquivos físicos. Os canais para venda do produto serão a internet, acessível para a maior parte da população onde se terá um grande número de visualizações, aplicativos, plataformas digitais e redes de armazenamento. Com relação ao relacionamento com o cliente, almeja-se saber os desejos dos clientes através de um serviço personalizado e adaptado ao perfil de cada consumidor, oferecer serviços automatizados ágeis e confiáveis para que este relacionamento perdure por muito tempo. A fonte de receita incluirá uma taxa de adesão, mensalidade, anuidade e reajustes conforme o contrato. Para que o empreendimento seja realizado com sucesso, contar-se-á com o desenvolvimento de softwares, manutenção e melhoria contínua do sistema e treinamento dos funcionários. Os principais recursos para as atividades serão os desenvolvedores do sistema, plataforma digital, conteúdo e a marca. Os envolvidos no projeto, que serão os parceiros, são as empresas de segmento de suporte técnico e tecnologia da informação, o desenvolvimento de aparelhos eletrônicos e sistemas tecnológicos. Os custos envolvidos no empreendimento são o desenvolvimento e a manutenção da plataforma, o marketing do produto/serviço que será oferecido e a equipe de vendas.

Através do quadro de modelo de negócios fica claro os pontos principais de do empreendimento, quem é o cliente, como se buscará fundos para a manutenção do

sistema e pagar os envolvidos, como serão anunciados os produtos, o que ainda deverá ser desenvolvido e como a relação com o cliente irá moldar o que se propõe.

ANÁLISE E RESULTADOS ESPERADOS

O estudo foi realizado em empresas de médio e grande porte, visando a melhoria de tempo e espaço físico na área de Recursos Humanos com o auxílio da tecnologia da informação.

Este trabalho contribuirá para que além de otimizar tempo e recursos na área de Recursos Humanos, utilizando as ferramentas disponíveis da tecnologia da informação, sejam reduzidos significativamente os impactos no meio ambiente com menos utilização de papel nas organizações.

Tendo como base os levantamentos realizados nas empresas mencionadas, foi verificado a necessidade de redução de arquivos físicos e o melhor aproveitamento de tempo dos profissionais desta área, o aplicativo desenvolvido além de possibilitar o registro de marcações do ponto através do celular, também ajudará o departamento de Recursos Humanos a organizar todos os seus documentos digitalmente, com isso um menor impacto ambiental.

Os benefícios que serão gerados com a implantação do aplicativo para as organizações serão significativos tanto financeiramente quanto em sustentabilidade, pois, com a integração do banco de dados, onde todos os documentos dos funcionários serão arquivados de forma digital não será mais necessário, por exemplo, arquivar documentos físicos com as informações de cada funcionários, desta forma, o profissional de Recursos Humanos terá mais tempos disponível para se dedicar em outras tarefas, as informações estarão disponíveis para acesso online a qualquer momento e em qualquer lugar, conforme determinação da organização, com a utilização do aplicativo ocorrerá uma queda significativa na redução de papéis.

PORQUE ESCOLHEU TAL PARCEIRO, POR QUE A SUA FONTE DE RECEITA É ESSA APENAS?

As parcerias são as redes de fornecedores que irão nos ajudar para manter o modelo de negócio em funcionamento, as escolhas como parceiros são empresas de segmentos em suporte técnico e de tecnologia da informação, desenvolvimento de aparelhos eletrônicos e sistemas tecnológicos, esses parceiros servirão para otimizar processos, reduzir riscos e adquirir recursos.

Já para fonte de receitas é importante questionar qual é o valor mínimo e máximo que o cliente estará disposto a pagar por um determinado produto/serviço, criou-se várias fontes de receitas como, por exemplo, taxa de adesão, mensalidades, anuidade e reajustes conforme contratos, desta maneira pretende-se alcançar o maior número possível de clientes. Com isso, é possível flexibilizar os preços, por meio de estratégias que possibilitem uma redução dos preços sem comprometer as receitas e os lucros.

POR QUE O SEGMENTO DE CLIENTES É ESSE?

O segmento de clientes é o primeiro e conseqüentemente mais importante bloco da construção do Canvas. Entende-se que empresa alguma terá sucesso sem clientes, se não tiver clientes que compre seus produtos/serviços certamente a empresa fechará suas portas, por isso o cliente é sempre o foco de qualquer negócio, e saber satisfazer as necessidades e interesses de cada clientes é a diferença entre o fracasso e sucesso de uma empresa.

O segmento escolhido para a realização deste trabalho são as organizações que priorizem o tempo dos seus colaboradores, espaço físico e a sustentabilidade com o menor número possível de utilização de papéis.

POR QUE A INOVAÇÃO É ESSA E ATENDE COMO AS DORES DOS CLIENTES?

Após a análise comparativa entre as empresas pesquisadas, levantadas as dores vs mercado potencial dos clientes, a inovação é um aplicativo que atende perfeitamente as necessidades e interesses desses clientes, pois através do app criado as empresas passarão a registrar as marcações do ponto dos colaboradores, realizar todos os arquivos de documentos de forma digital sem a necessidade de espaços físicos e com isso terão um maior aproveitamento de tempo dos profissionais da área de Recursos Humanos.

PROTÓTIPO

Após a análise do que seria necessário para que o sistema fosse eficiente, foi desenvolvido um protótipo de seu *layout* e algumas funcionalidades:

Figura 5 – Sistema ponto (entrada)



Fonte: Autores, 2019.

Figura 6 – Sistema ponto (página inicial)



Fonte: Autores, 2019.

Figura 7 – Sistema ponto (batida através de digital)



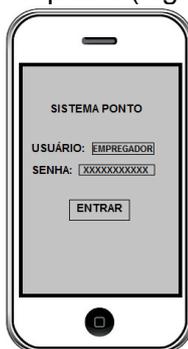
Fonte: Autores, 2019.

Figura 8 – Sistema ponto (histórico de batida dos funcionários)



Fonte: Autores, 2019.

Figura 9 – Sistema ponto (login do empregador)



Fonte: Autores, 2019.

Figura 10 – Sistema ponto (página inicial do empregador)



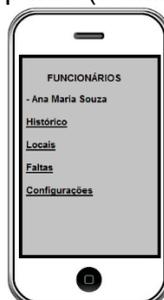
Fonte: Autores, 2019.

Figura 11 – Sistema ponto (página de funcionários inscritos)



Fonte: Autores, 2019.

Figura 12 – Sistema ponto (verificação por funcionário)



Fonte: Autores, 2019.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho vem de encontro a necessidade de otimizar o tempo dos profissionais da área de Recursos Humanos com a sustentabilidade na utilização incorreta de papéis nas empresas. Surgindo assim a decisão de criar uma ferramenta com o auxílio da tecnologia da informação que viabilizasse esse projeto.

O objetivo do projeto é criar um aplicativo que entre outras funcionalidades que oferece às empresas um maior controle nas marcações do ponto eletrônico, permitindo assim que os colaboradores façam seus registros de ponto, anexem atestados, justificativas e todos os documentos relacionados ao seu ponto, em qualquer lugar, desde que tenham acesso ao aplicativo, desta maneira os profissionais de Recursos Humanos não necessitarão imprimir e arquivar os pontos, a outra finalidade do aplicativo, como o sistema terá integração com o banco de dados da empresa, não serão mais necessários os colaboradores entregar no RH documentos como, por exemplo, atualizações cadastrais, declarações, comprovantes de endereço, conclusão de curso, etc., todas as informações dos colaboradores serão armazenadas de forma digital, facilitando seu manuseio, tempo e espaço físico nas empresas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**, 2002. Disponível em: <<http://www.fernandoalmeida.com.br/livros/livro-fernando-almeida-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em 19 ago. 2019.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

MARTIN, R. **Design de negócios: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VIANNA, M. *et al.* **Design Thinking**: Inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. E-book.