ÁREA TEMÁTICA: Estudos Organizacionais

CATEGORIA: ENANGRAD Pleno

TÍTULO: NORMATIZAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE ESTÁGIO NÃO OBRIGATÓRIO NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Resumo

Este estudo discorre sobre a normatização e padronização do processo de estágio não obrigatório externo no curso de Administração em uma Universidade Federal brasileira. Realizou-se o mapeamento inicial do processo, identificação dos pontos de melhoria, desenvolvimento do novo fluxo, criação de aplicativo e, por fim a automação das atividades com uso de inteligência artificial. Os testes realizados mostraram que a análise documental inicial realizada pela inteligência artificial apresentou 100% de precisão na identificação da área e do professor orientador e com uma duração de análise mediana de 34,5 segundos. Com as soluções propostas, estima-se que mediana do tempo de solicitação de estágio não obrigatório externo possa ser reduzido de 8,27 para aproximadamente 4 dias. Conclui-se que a revisão e padronização do processo contribuem para reduzir retrabalhos, liberar tempo dos servidores e melhorar a qualidade das atividades realizadas, além de permitir que as soluções desenvolvidas sejam utilizadas como referência para outros processos administrativos da universidade.

Palavras-chave: Processos administrativos; Padronização de processos; Automação; Inteligência artificial; Gestão pública.

Abstract

This study addresses the formalization and standardization of the external non-mandatory internship process in an undergraduate Administration program at a Brazilian federal university. The study involved the initial mapping of the process, identification of improvement opportunities, development of a new process flow, creation of an application, and, finally, automation of activities using artificial intelligence. The tests showed that the initial document analysis performed by artificial intelligence achieved 100% accuracy in identifying the internship area and faculty advisor, with a median analysis time of 34.5 seconds. Based on the proposed solutions, the median time required to request an external non-mandatory internship is estimated to decrease from 8.27 to approximately 4 days. It is concluded that process review and standardization contribute to reducing rework, freeing staff time, and improving the quality of activities performed. In addition, the solutions developed can be used as a reference for other administrative processes within the university.

Keywords: Administrative processes; Process standardization; Automation; Artificial intelligence; Public management.pública

1. IDENTIFICAÇÃO DO PRODUTO

O presente trabalho revisou o processo de estágio não obrigatório externo no Departamento de Administração, em uma Universidade Federal do território brasileiro, com o objetivo de criar normas de apresentação visual, padronizar uso de ferramentas de entrada e análise de dados e, por fim, tornar tal processo mais eficiente através da simplificação das atividades, antecipação do uso da informação e da automação. Desta forma, o trabalho foi estruturado de acordo com o produto técnico ou tecnológico de criação de processo ou tecnologia não patenteável, uma vez que as atividades envolvem a revisão de metodologias, processos, fluxogramas e ferramentas, as quais foram aprimoradas durante sua implementação.

Identificou-se, durante a fase de planejamento das atividades, que o foco deste trabalho deveria estar em 1. reduzir o tempo dos servidores da secretaria do curso dedicado ao processo estudado e 2. formalizar as rotinas de trabalho para reduzir o tempo de capacitação de novos servidores. Para tal, definiu-se o objetivo geral de revisar, otimizar e padronizar o processo de estágio não obrigatório externo bem como desenvolver um modelo de padronização documental por meio da elaboração de Procedimentos Administrativos Padrão (PAPs), visando reduzir retrabalhos, facilitar a capacitação de novos colaboradores e institucionalizar práticas administrativas, funcdamentado na facilidade de entendimento e aplicabilidade dos novos processos, ferramentas e documentos.

A Universidade Federal em questão tem a missão de produzir, disseminar, fomentar e aplicar o conhecimento, visando uma sociedade mais inclusiva, equânime, solidária e sustentável. Nesse contexto, a eficiência dos processos administrativos representa um importante fator para assegurar a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e o adequado suporte às atividades de ensino e extensão.

Este trabalho, ao promover a revisão, simplificação e padronização do processo de estágio não obrigatório externo, fortalece a governança administrativa, contribui para a continuidade dos serviços públicos, reduz os impactos decorrentes da rotatividade interna de servidores e favorece a melhoria contínua da gestão universitária, em consonância com os princípios

da administração pública e com os objetivos institucionais da organização estudada.

2. BASE CONCEITUAL

GESTÃO DE PROCESSOS

Os processos representam uma parte importante das organizações, pois estabelecem as atividades, responsabilidades e recursos necessários para que os objetivos sejam alcançados. Desta forma, a gestão de processos busca compreender como as atividades são realizadas, identificar problemas e propor melhorias que possam aumentar a eficiência e a qualidade dos resultados. Dumas et al. (2018) apresentam a gestão de processos como uma abordagem que envolve diferentes etapas, desde a identificação e descoberta dos processos até sua modelagem, análise, redesenho, implementação e monitoramento.

A padronização busca estabelecer uma referência comum para a execução de um processo, reduzindo variações entre as diferentes formas de realização das atividades. Goel, Bandara e Gable (2023), a partir de uma revisão da literatura sobre padronização de processos, identificam a documentação das diferentes formas de execução como uma das etapas iniciais para a construção de um processo padronizado. Os autores também destacam a necessidade de identificar um processo de referência, avaliar possibilidades de melhoria, obter sua aprovação e alinhar as diferentes formas de execução ao padrão estabelecido.

A melhoria de um processo deve, portanto, partir do conhecimento da situação existente. O mapeamento permite identificar as atividades realizadas, seus responsáveis, os documentos utilizados e os pontos de decisão existentes. A partir desta representação, torna-se possível identificar atividades redundantes, retrabalhos, gargalos e oportunidades de melhoria. Dumas et al. (2018) destacam ainda a importância da participação dos especialistas do domínio na descoberta do processo, uma vez que estes possuem conhecimento sobre a forma como as atividades são efetivamente executadas.

AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

A automação pode ser utilizada para apoiar a execução de atividades que apresentam características adequadas ao processamento por sistemas, principalmente quando envolvem tarefas repetitivas, informações estruturadas e regras que podem ser previamente definidas. Dumas et al. (2018) apresentam a automação como parte do ciclo de gestão de processos e destacam a necessidade de definir quais partes do processo devem ser automatizadas e como o modelo de processo pode ser transformado em uma forma executável.

Van der Aalst, Bichler e Heinzl (2018) destacam que a automação não deve ser analisada apenas pela possibilidade técnica de substituir uma atividade realizada por uma pessoa. É necessário avaliar quais atividades são adequadas à automação e quais devem permanecer sob responsabilidade humana. Os autores também destacam que processos com maior variabilidade ou que dependem de decisões complexas podem continuar exigindo a participação de pessoas. Desta forma, a automação deve ser considerada como parte da melhoria do processo e não como uma etapa isolada.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA AOS PROCESSOS

A utilização de inteligência artificial (IA) nos processos amplia as possibilidades de automação ao permitir que sistemas realizem análises sobre informações que não precisam estar totalmente estruturadas. Desordi e Della Bona (2020) destacam que a utilização da inteligência artificial pode contribuir para a concretização do princípio da eficiência na Administração Pública, especialmente diante da necessidade de buscar alternativas para superar limitações de pessoal e de recursos, o que é altamente aplicável à toda organização, e notadamente às instituições públicas. Dumas et al. (2023) apresentam os sistemas de gestão de processos aumentados por inteligência artificial como uma evolução dos sistemas tradicionais de gestão de processos, nos quais a inteligência artificial pode apoiar a execução, análise, adaptação e melhoria dos processos.

Os autores destacam que a inteligência artificial pode ser utilizada para perceber informações do ambiente, analisar dados, apoiar o raciocínio e executar determinadas ações dentro dos limites estabelecidos para o

processo. Também destacam a importância da interação entre pessoas e sistemas, especialmente quando determinadas situações não podem ser tratadas automaticamente ou exigem intervenção humana.

A utilização conjunta da gestão de processos, padronização, automação e inteligência artificial permite estabelecer uma sequência coerente para a solução desenvolvida neste trabalho. Inicialmente, o processo foi mapeado e analisado para identificação dos problemas. Em seguida as atividades consideradas adequadas foram automatizadas e a inteligência artificial foi incorporada como ferramenta de apoio à análise. Desta forma, as tecnologias utilizadas foram aplicadas sobre um processo previamente revisado e padronizado, buscando reduzir retrabalhos, melhorar a qualidade das informações e reduzir o tempo necessário para a execução das atividades.

3. METODOLOGIA ADOTADA

O trabalho iniciou com o mapeamento das atividades, responsáveis e das ferramentas utilizadas no processo estudado, o qual foi realizado conjuntamente com os secretários do curso e teve como finalidade a determinação da referência inicial para a otimização. Nesta fase, foram utilizados processos manuais de mapeamento de processos, baseados em reuniões com os principais usuários do processo e posterior formalização do resultado no software BIZAGI MODELER® (BIZAGI, 2026), padrão utilizado pela organização. Esta etapa ocorreu entre 19 de março e 09 de abril de 2026, resultando em:

1. O fluxograma completo do processo de estágio não obrigatório externo, contemplando todas as suas possíveis fases, no formato BPMN (“*Business Process Modeling and Notation”*), e;

2. A identificação imediata dos maiores causadores de atrasos e retrabalhos do processo, destacando-se: os excessivos **erros dos discentes quanto a escolha do horário, da área e respectivo orientador** de estágio durante a fase de solicitação de estágio, as r**evisões documentais descentralizadas e extemporâneas** durante todas as fases do processo, a **inexistência de automações** no processo e a **falta de formalização de modelos padronizados de fluxos e procedimentos** para uso pelos

servidores da secretaria. Estas causas foram detalhamente analisadas e procedeu-se com as respectivas soluções propostas, apresentadas na sequência.

3.1 Automação na escolha de horário, área e orientador de estágio

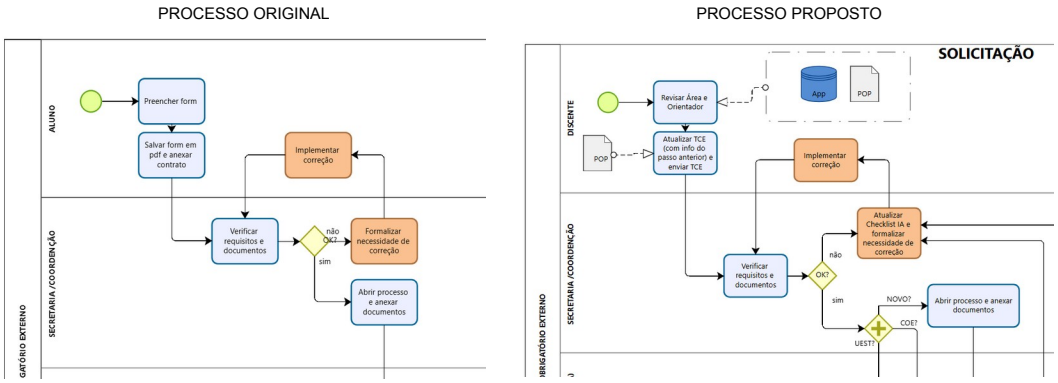
No processo de referência, a atividade iniciava com o discente preenchendo um formulário on-line registrando, entre outras informações, seus dados de contato, o horário previsto de início e fim do estágio, a área em que atuaria e o respectivo professor orientador. Estes dados eram utilizados no Termo de Contrato de Estágio (TCE) sem nenhuma validação prévia quanto à sua precisão. Estas informações eram posteriormente enviadas à secretaria do curso de administração para revisão, conforme figura 1.

Decorrente das reuniões e análises realizadas com a secretaria do curso, foi identificado que uma grande parcela dos requisitos e documentos retornavam por erro na escolha do horário, área e orientador de estágio. Por exemplo, alunos que estavam integralizados pela manhã, solicitavam estágios que se sobrepunham aos horários de suas aulas, quando deveriam estar iniciando seu estágio somente depois das 11h30min; outro problema recorrente era a escolha, por parte do discente, da área de “administração geral e estratégia” como padrão para uso no TCE, o que gerava retrabalhos e gargalos com o respectivo professor orientador[1].

A solução encontrada foi limitar ao máximo as entradas manuais por parte do discente e usar a automação e inteligência artificial como parte da revisão inicial da requisição. No processo proposto, a primeira atividade do discente é validação de área e professor orientador (figuras 1, processo proposto, e figura 2), através de um aplicativo de celular que exige que o aluno revise e aprove seus dados de contato, preenchidos automaticamente após confirmação de sua matrícula, aprove seu turno de integralização e informe as atividades que irá executar no estágio. Com estas entradas devidamente informadas e revisadas pelo discente, a inteligência artificial analisa e informa automaticamente a área e professor a utilizar no TCE.

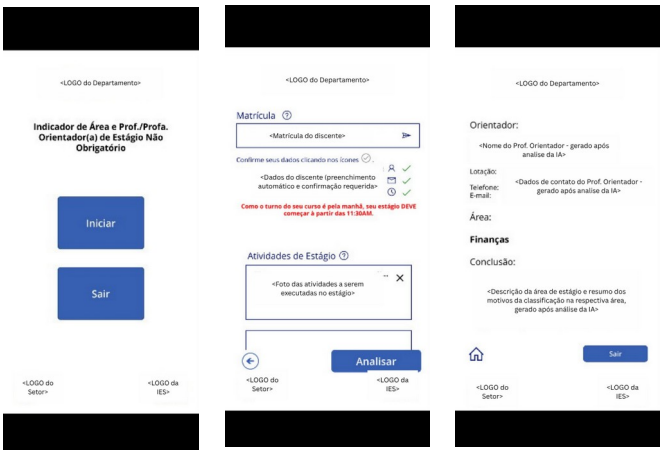
[1] O curso de administração da instituição de ensino superior estudada possuia professores orientadores especializados e individualizados por área, sendo: “Administração Geral e Estratégia”, “Marketing”, “Pessoas”, “Finanças” e “Operações”.

FIGURA 1 – ALTERAÇÕES SUGERIDAS PARA A FASE DE SOLICITAÇÃO DO PROCESSO DE ESTÁGIO NÃO OBRIGATÓRIO EXTERNO



Fonte: O autor (2026).

FIGURA 2 – APLICATIVO DESENVOLVIDO COM POWER APPS



Fonte: O autor (2026).

Estes dados, além de serem informados pelo aplicativo, também compõem um relatório completo de análise em formato de documento portátil (pdf) não editável, que é enviado ao e-mail organizacional do discente com cópia para a secretaria do curso. Destaca-se que, até este ponto, toda interação e/ou análise ocorreu entre discente e interface automatizada, liberando os funcionários da secretaria para outras atividades prioritárias.

3.2 Unificação das revisões documentais

No processo de referência, foram identificados 3 pontos de revisão documental que, caso apresentassem erro, deveriam retornar à secretaria para posterior envio ao discente para correção (figura 3). O primeiro ponto de revisão era realizado pela secretaria do curso, para validação inicial de documentos, o segundo pelo professor orientador, para revisão detalhada do processo e o último pela unidade de estágio, para revisão geral do processo. No processo de referência, durante a fase de solicitação, existia um checklist com revisões recomendadas, entretanto este documento era limitado a esta fase do processo e não contemplava revisões realizadas pela unidade de estágio.

Esta sequência de revisões se repitia em todas as fases (solicitação, acompanhamento, aditivos, rescisão e certificação) do processo de estágio não obrigatório externo.

Ainda que a responsabilidade sobre a revisão não pudesse ser alterada, a solução proposta foi o registro dos erros encontrados em cada um dos três pontos de revisão em um checklist único por fase a ser criado, mantido e utilizado pelo primeiro ponto de revisão, feito pela secretaria do curso. Esta antecipação de revisões mitiga o risco de retrabalhos e diminui o tempo total do processo uma vez que, a cada atualização do respectivo checklist, a probabilidade do processo ser aprovado sem erros aumenta.

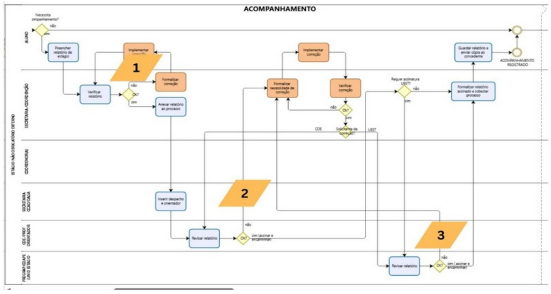
Estes "*checklists*", atualizados constantemente com os erros encontrados, podem, no futuro, servir de entrada para uma inteligência artificial gerar uma análise documental, como apoio à revisão dos responsáveis, tal qual implementado na revisão das atividades de estágio para a escolha do orientador e área de estágio.

3.3 Análise documental por inteligência artificial

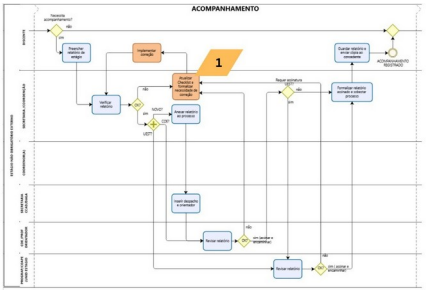
No processo de referência, notou-se que as informações coletadas no formulário preenchido pelo discente na fase de solicitação eram utilizadas como entrada para uma ferramenta que distribuía a carga de trabalho entre professores, garantindo um nivelamento de demanda entre eles. Neste cenário, havia um grupo de professores orientadores que recebiam processos independente da área de atuação do discente em seu estágio.

FIGURA 3 – PONTOS DE REVISÃO / EXEMPLO DA FASE DE ACOMPANHAMENTO

PROCESSO ORIGINAL



PROCESSO PROPOSTO



Fonte: O autor (2026).

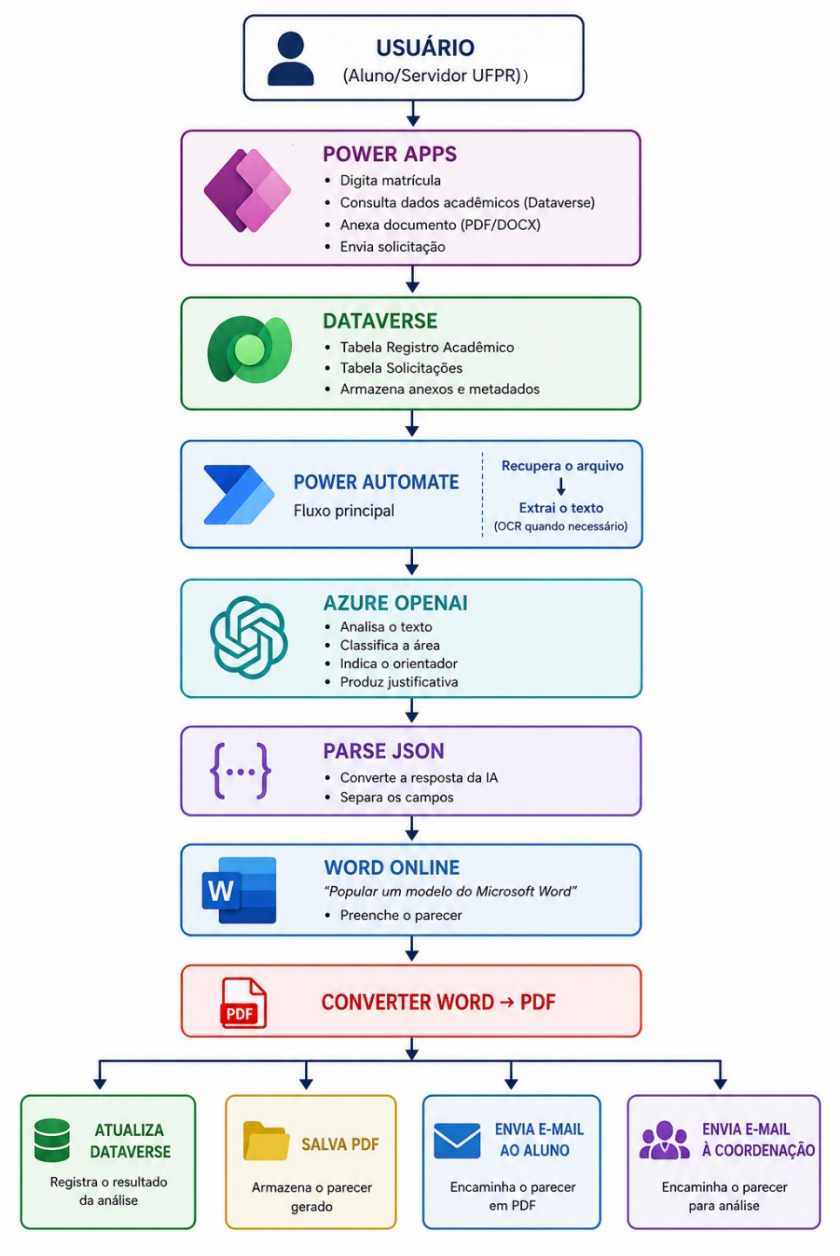
Entretanto, o processo foi alterado para o uso de professores orientadores especializados por área, e as informações coletadas pelo formulário inicial já não tinham mais a utilidade idealizada. Desta forma, esta etapa foi eliminada no novo processo, sendo então alterada para a validação de dados de contato, área e professor-orientador de estágio, conforme já informado anteriormente.

Para a criação da automação, aplicativo de celular e uso de IA na análise, foram utilizadas as ferramentas padrão da organização inclusas no Microsoft 365, mais especificamente o Dataverse, o Power Automate, o Power Apps, o Azure OpenAI e o Outlook, conforme figura 4.

As reuniões para identificação das possibilidades de uso de ferramentas internas da organização, realizadas em parceria com as unidades responsáveis pela gestão de automação e o departamento de administração, a escolha final e treinamento nos softwares usados, o desenvolvimento da automação, da aplicação e do uso da IA, assim como os testes de usabilidade ocorreram entre os meses de abril e maio de 2026 e foram investidas 50 horas nestas atividades.

Destaca-se que os modelos de saída do relatório de análise, assim como as regras (“*prompt*”) utilizadas pela IA estão armazenados em local padrão e externo às linhas de código da automação, sendo facilmente atualizáveis conforme necessidade. Adicionalmente, o fluxo de automação

FIGURA 4 – FLUXO DA AUTOMAÇÃO RECOMENDADA SEPARADA POR FERRAMENTAS DIGITAIS UTILIZADAS



Fonte: O autor (2026).

apresentado, pode ser replicado para outras partes do processo em todas as suas fases, como a análise do TCE, ou do relatório de estágio, em relação a seus respectivos "*checklists*".

Considerando que a coordenação do curso não detinha as licenças para utilização do Azure OpenAI, todos os desenvolvimentos de automação foram realizados em ambiente de teste externo à organização.

3.4 Padronização de fluxos e procedimentos

Em paralelo à criação e otimização do fluxograma do processo de estágio não obrigatório externo, já devidamente registrado nas seções anteriores, foi desenvolvido um modelo de procedimento administrativo padrão.

Este documento modelo foi desenvolvido com foco na facilidade de entendimento e aplicabilidade, conforme definido no objetivo geral deste trabalho, e foi fundamentado em procedimentos operacionais padrão utilizados como referências em outras organizações públicas e as recomendações propostas por Campos (2013).

4. TESTES, RESULTADOS E IMPACTO

Decorrente da natureza da automação implementada como parte da otimização do processo, os testes se concentraram em 3 pontos, sendo:

1. Na **usabilidade do aplicativo desenvolvido**, atividade realizada em conjunto com os servidores da secretaria do curso, a qual resultou em melhorias incrementais até a aprovação da versão atual (figura 2);
2. Nos **testes de execução do fluxo como um todo**, atividade realizada na solução Power Automate. A duração mediana de execução do fluxo automatizado, incluindo todas as ações incluídas na figura 4, foi de 34,5 segundos, com mínimo de 31 e máximo de 39 segundos, conforme figura 5;
3. E na **conferência da correta interpretação da IA**, baseado nas instruções fornecidas (*"prompt"*). Neste teste, foram inseridas fotos de atividades de áreas conhecidas e foram conferidas as saídas apresentadas pela IA. Os resultados apresentados mostraram 100% de precisão na classificação das imagens /ou textos com a área e professor-orientador nas 48 simulações realizadas.

FIGURA 5 – HISTÓRICO DE EXECUÇÕES DO FLUXO AUTOMATIZADO



Fonte: Relatórios do Power Automate (2026).

Todos os problemas identificados na seção de metodologia foram endereçados durante a execução deste trabalho, conforme quadro 1.

QUADRO 1 – RESUMO PROBLEMA X SOLUÇÃO PROPOSTA

Problema	**Solução**
Falta de claridade dos discentes quanto à escolha do horário, da área e respectivo orientador de estágio	Implementação do aplicativo e inteligência artificial para correta alocação de área e professor-orientador e esclarecimento do horário de estágio.
Revisões documentais descentralizadas e extemporâneas	Registro agregado dos erros e antecipação da revisão no primeiro ponto de análise.
Inexistência do uso de inteligência artificial e automações	Automação implementada baseada no Power Platform e Azure OpenAI
Inexistência de modelos padronizados de fluxos e procedimentos	Modelos de fluxo de processos e Procedimentos Administrativos Padrão desenvolvidos

Fonte: O autor (2026).

Estas soluções propostas contribuem para o aumento da qualidade dos documentos criados pelos discentes, liberam tempo dos servidores da coordenação do curso de administração e reduzem o tempo total do processo, principalmente em sua fase inicial, a de solicitação de novo estágio não obrigatório externo.

De acordo com os dados obtidos da plataforma gestora dos processos utilizados pela coordenação do curso, e de toda a organização, o tempo mediano entre a abertura do processo de estagio não obrigatório externo e o

primeiro sobrestamento, ponto em que o estágio é aprovado pela coordenação nos primeiros 5 meses de 2026 foi de 8,27 dias, distribuídos em 4 grupos: 1. até 3 dias: ~18%, 2. de 3 a 7 dias: ~32%, 3. de 7 a 15 dias: ~34% e 4. acima de 15 dias: ~16%, demonstrando alta variabilidade do processo. Cabe ressaltar que a meta para este processo, na fase de solicitação, era de 7 dias. Ou seja, somente metade dos processos estavam dentro da meta definida.

Com as soluções propostas, estima-se que os erros na geração do TCE quanto a alocação de professor-orientador e horário de estágio, que eram os mais frequentes, serão praticamente eliminados e, com a antecipação das revisões para o primeiro ponto de análise e atualização dos "*checklists*", o tempo total do processo tende a ser severamente reduzido. Desta forma, estima-se uma mediana de tempo do tempo de solicitação de um novo estágio não obrigatório externo possa ser reduzida, para a grande maioria dos processos, para cerca de 4 dias, sensivelmente abaixo da meta estipulada de 7 dias.

Durante a execução deste trabalho os seguintes documentos e ferramentas foram criadas:

- **Processos de referência e otimizado em formato BPM (Bizagi ®),** contendo as respectivas situações atual e proposta do processo de Estágio Não Obrigatório Externo, em todas as suas 5 fases.
- **Processo automatizado em PowerAutomate, incluindo a integração com a inteligência artificial da Azure OpenAI, para a análise dos dados recebidos pelos discentes**
- **Aplicativo para verificação de professor-orientador e área de estágio no PowerApps,** responsável pela validação dos dados dos discentes e indicação dos dados supra-citados, conforme figura 2.
- **Relatório automatizado de análise de orientador e área de estágio** contendo o resultado completo da análise realizada pela IA com a definição de professor-orientador e área de estágio.
- **Modelos editáveis do relatório de análise e regras de definição da análise da IA *(“prompt”)*** para fácil manutenção futura**.**
- **Modelo de Procedimento Administrativo Padrão (PAP),** para padronização, por parte da secretaria do curso, de outras atividades realizadas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA O FUTURO

O desenvolvimento deste trabalho permitiu revisar, simplificar e padronizar o processo de estágio não obrigatório externo, a partir do mapeamento das atividades, identificação dos principais problemas e definição das respectivas soluções. Foram desenvolvidos novos fluxos de processo, modelo de Procedimento Administrativo Padrão, aplicativo, automação e solução baseada em inteligência artificial.

Os testes realizados demonstraram a viabilidade das soluções desenvolvidas e as melhorias propostas, onde estimou-se que o tempo mediano da fase de solicitação de um novo estágio não obrigatório externo possa ser reduzido pela metade. Ainda que esta redução precise ser confirmada após a implantação do novo processo no ambiente da organização, os resultados obtidos indicaram grande potencial de redução do retrabalhos, e de liberação do tempo dos servidores.

Conclui-se, portanto, que a revisão e a padronização do processo, associadas ao uso de automação e inteligência artificial, apresentam potencial para melhoria da execução do processo de estágio não obrigatório externo, beneficiando todos os usuários do mesmo.

Recomenda-se que servidores especializados em sistemas de informação, com conhecimento em automações em PowerAutomate e criação de aplicativos com PowerApps, participem da implementação da solução, que deverá ocorrer assim que as licenças de uso das ferramentas necessárias estejam disponíveis, para que possam ser os mantenedores do processo no futuro.

Recomenda-se ainda que a solução de automação com IA seja implementada nas outras fases deste processo otimizado, assim como para outros processos altamente demandantes em horas de trabalho por parte dos servidores do departamento.

Por fim, para uma integração completa, recomenda-se que os dados dos discentes sejam acessados em tempo real através de uma automação via Interface de Programação de Aplicações (API) específica, garantindo sua fidelidade.

REFERÊNCIAS

BIZAGI. **Bizagi Modeler**. 2026. Disponível em: https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler . Acesso em 23 de março de 2026.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** 9.ª ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

DESORDI, DANUBIA; DELLA BONA, CARLA. A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E A EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. REVISTA DE DIREITO, VIÇOSA, V. 12, N. 2, P. 1–22, 2020. DOI: 10.32361/202012029112.

DUMAS, MARLON; LA ROSA, MARCELLO; MENDLING, JAN; REIJERS, HAJO A. ***Fundamentals of Business Process Management***. 2ª. ed. Berlin: Springer, 2018. DOI: 10.1007/978-3-662-56509-4.

DUMAS, Marlon; FOURNIER, Fabiana; LIMONAD, Lior; MARRELLA, Andrea; MONTALI, Marco; REHSE, Jana-Rebecca; ACCORSI, Rafael; CALVANESE, Diego; DE GIACOMO, Giuseppe; FAHLAND, Dirk; GAL, Avigdor; LA ROSA, Marcello; VÖLZER, Hagen; WEBER, Ingo. **AI-augmented Business Process Management Systems: A Research Manifesto. ACM Transactions on Management Information Systems**, v. 14, n. 1, Article 11, 2023. DOI: 10.1145/3576047.

GOEL, Kanika; BANDARA, Wasana; GABLE, Guy. **Conceptualizing Business Process Standardization: A Review and Synthesis. Schmalenbach Journal of Business Research**, v. 75, p. 195–237, 2023. DOI: 10.1007/s41471-023-00158-y.

VAN DER AALST, Wil M. P.; BICHLER, Martin; HEINZL, Armin. **Robotic Process Automation. Business & Information Systems Engineering**, v. 60, n. 4, p. 269–272, 2018. DOI: 10.1007/s12599-018-0542-4.