

**O impacto da Automatização Robótica de Processos nos Serviços Partilhados**

Ana Sofia dos Santos Ferreira

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Mestrado em Negócio Eletrónico

**Nota de Autor**

Este artigo foi desenvolvido no âmbito da Unidade Curricular de Metodologias de Investigação e Comunicação Científica do Mestrado em Negócio Eletrónico, lecionada pela Doutora Ana Azevedo.

A correspondência relativa a este artigo deve ser enviada para Ana Sofia dos Santos Ferreira, membro do Mestrado em Negócio Eletrónico do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), localizado na Rua Jaime Lopes Amorim, 4465-004 São Mamede de Infesta, Porto, Portugal.

E-mail: [2221802@iscap.ipp.pt](mailto:2221802@iscap.ipp.pt).

### **Resumo**

Numa era de constante inovação e adaptação tecnológica, este artigo introduz a ideia da automatização robótica de processos (RPA), uma tecnologia que as empresas estão a utilizar cada vez mais neste processo de inovação e adaptação tecnológica. A automação e robotização de processos têm suscitado muito interesse corporativo e são amplamente utilizadas em diversas indústrias. Rapidamente, o RPA está a tornar-se numa ferramenta vital para empresas que pretendem simplificar os seus processos, aumentar a produção e reduzir despesas.

O objetivo deste estudo passa por perceber como é que esta tecnologia está a ser utilizada nas empresas de Serviços Partilhados e quais as vantagens e desvantagens que o RPA lhes pode trazer, bem como os seus potenciais efeitos no futuro.

A implementação da automatização de processos robóticos nos Serviços Partilhados proporciona o aumento de produtividade e otimização de processos, melhorando a qualidade de trabalho e eficiência.

**Palavras-Chave:** Serviços Partilhados, Automatização Robótica de Processos, Evolução tecnológica, Robotização

### **Abstract**

In an era of constant innovation and technological adaptation, this article introduces the idea of Robotic Process Automation (RPA), a technology that companies are increasingly using in this process of technological innovation and adaptation. Process Automation and Robotics have sparked a lot of corporate interest and are widely used in a variety of industries. RPA is rapidly becoming a vital tool for companies that want to streamline their processes, increase production, and reduce expenses.

The aim of this study is to understand how this technology is being used in Shared Services companies and what advantages and disadvantages RPA can bring them, as well as its potential effects in the future. The implementation of robotic process automation in Shared Services provides increased productivity and process optimization, improving work quality and efficiency.

**Keywords:** Shared Services, Robotic Process Automation, Technological evolution, Robotization

### **Introdução**

Os processos de globalização e o desenvolvimento ativo de tecnologias inovadoras, no período atual, são elementos importantes que influenciam as operações das empresas contemporâneas (Astafeva, Pecherskaya, Tarasova & Korobejnikova, 2020). As empresas têm vindo a procurar vantagens competitivas, focando-se nas suas competências principais e reorganizando as suas funções de suporte, enquanto introduzem flexibilidade nos seus processos, estruturas organizacionais e forças de trabalho (Howcroft & Richardson, 2012).

Apesar das expectativas favoráveis em relação à implementação da Automatização Robótica de Processos, é crucial ter estudos genuínos e empíricos que as sustentem, de forma a permitir aos gestores tomar decisões mais seguras acerca da implementação do sistema no futuro. Assim, este estudo procura preencher as lacunas existentes na literatura nesta área, procurando descobrir quais os principais benefícios e desafios para estas organizações, nas quais a automatização de processos robóticos está implementado.

### **Revisão da literatura**

Os Centros de Serviços Partilhados e a Automatização Robótica de Processos (RPA) são as duas temáticas principais que serão discutidas e investigadas.

No final da década de 80, as multinacionais começaram a utilizar os Serviços Partilhados como modelo para a organização e prestação de serviços de apoio às empresas. Segundo Alvarez, Blansett, Counto, Dunn e Nielson (1999), os Centros de Serviços Partilhados surgiram como uma espécie de "bala de prata" para muitas empresas.

O modelo de Serviços Partilhados acaba por ser uma solução organizacional para funções de suporte, especialmente para as relacionadas com as finanças, como os campos administrativos e contabilísticos (Richter & Brühl, 2017).

Este modelo é caracterizado pela concentração de tarefas de recursos e atividade de suporte, numa unidade funcional (Quinn, 2000).

De acordo com Beck (2006) os Serviços Partilhados são uma entidade interna, prestadora de serviços de backoffice, que funcionam como uma unidade autónoma, podendo estar fisicamente afastados da sede graças à disponibilidade de sistemas de informação e comunicação adequados. O autor defende ainda que estes devem ser uma escolha mais atraente quando comparado com o recurso a fornecedores externos devido às taxas de serviço significativamente reduzidas e aos maiores padrões de qualidade. Os serviços partilhados são orientados para processos e concentram-se em atividades não estratégicas e de apoio aos negócios.

Atualmente, em Portugal, é muito comum as empresas optarem pelo modelo de Negócio de Serviços Partilhados. No ano de 2022, foram estabelecidos em Portugal mais 32 Centros de Serviços Partilhados de multinacionais estrangeiras, segundo dados da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP). A área de tecnologia de informação é das mais procuradas para este tipo de

centros, dos que foram implementados no último ano, 26 são desta área, são desta área, destacando-se ainda as áreas administrativas e contabilísticas e de Recursos Humanos (Ramphal, 2011).

O objetivo principal da implementação de Centros de Serviços Partilhados é promover a eficiência, reduzir custos, uniformizar tecnologia e sistematizar processos. No entanto, Schulman, Dunleavy, Harmer e Lusk (1999), consideram que as organizações devem investir significativamente em tecnologia, infraestruturas e pessoal para tornar os serviços partilhados eficazes. Estes autores verificaram este facto em 1999, sendo que nos dias de hoje com o avanço tecnológico é cada vez mais necessário continuar competitivo e inovador, surgindo assim necessidade da automação de processos.

A Automatização Robótica de Processos (RPA) é uma "força de trabalho digital que usa robôs de software para executar atividades repetitivas", de acordo com a definição Capgemini Consulting (2016). Sendo que esta "força de trabalho digital" pode operar 24 horas por dia, resultando em grandes aumentos de produtividade para as empresas.

O conceito de *RPA* é relativamente novo, tendo feito a sua estreia como uma solução tecnológica reconhecida em 2015. É essencial situá-lo em perspetiva e compreendê-lo, não apenas teoricamente, mas também, e principalmente, também em termos dos efeitos da sua implementação.

Slaby (2012), caracteriza esta tecnologia como inovadora e com potencial para transformar a forma como as empresas operam. Segundo este, o RPA é uma "nova classe de software que ajuda a automatizar processos de negócios simulando comportamentos humanos e automatizando operações repetitivas".

### **Abordagem metodológica**

Os temas relacionados com os avanços digitais e tecnológicas estão a tornar-se cada vez mais comuns no ambiente organizacional, uma vez que são considerados elementos muito atuais na forma como as empresas estão a evoluir e claramente serão definitivos para o sucesso das empresas no futuro.

Assim, este artigo pretende responder à seguinte questão de pesquisa, “Qual as vantagens que o Automatização Robótica de Processos pode trazer para um ambiente de negócio de Serviços Partilhados”.

De forma a responder à questão anteriormente mencionada, a metodologia deste artigo envolveu a realização de uma revisão sistemática da literatura, onde foram selecionados artigos e livros, entre 19 de Março e 10 de Maio de 2023, através do Google Scholar, que apresentassem resultados sobre os temas abordados. Para seleção dos artigos científicos mais adequados ao tema, foram selecionadas obras em inglês e português, foi tido em conta o número de vezes que o artigo era referenciado e as palavras-chaves.

### **Resultados**

No geral a Automatização Robótica de Processos pode trazer benefícios em qualquer modelo de negócio, desde que a sua implementação seja bem preparada.

#### **Vantagens e Desvantagens da implementação da Automatização Robótica de Processos nos Serviços Partilhados**

Os autores Suri, Elia e Hillegersberg (2017), no livro *Global Sourcing of Digital Services: Micro and Macro Perspectives*, exploram quais as vantagens, desvantagens e dificuldades que os Centros de Serviços Partilhados podem ter na implementação do *RPA*.

Segundo estes autores, com o *RPA* nos Serviços Partilhados podem aumentar a produtividade e eficiência da força de trabalho ao automatizar processos básicos, ajudando as empresas a satisfazer as expectativas dos clientes e a melhorar a qualidade do serviço. A automação pode reduzir as despesas em mão-de-obra, aumentar a linha de fundo e realocar trabalhadores para trabalhos de maior valor e reduzir o trabalho humano. Os *bots* de software permitem que os Centros de Serviços Partilhados se adaptem rapidamente e eficazmente às exigências empresariais em mudança. Estes garantem a consistência nos

procedimentos, ajudando a garantir a conformidade regulamentar e a padronizar as operações. No livro *Global Sourcing of Digital Services: Micro and Macro Perspectives* são ainda fornecidos alguns exemplos de processos que podem ser automatizados nos Serviços Partilhados, tais como: análises financeiras, reportes financeiros, processamento salarial, controlos e distribuição de tickets.

De acordo Suri, Elia e Hillegersberg (2017), para que a implementação desta tecnologia seja bem-sucedida, estas organizações devem estabelecer padrões e processos de qualidade de dados, limpando e validando os dados antes de serem processados pelos *bots*.

Além disso, os serviços partilhados devem definir políticas e procedimentos claros para o desenvolvimento, implementação e manutenção dos *bots*, incluindo a definição de funções e responsabilidades (Dholakia, 2019).

Embora o RPA tenha um grande potencial, existem obstáculos à automação de operações usando *bots* de software, como o medo dos funcionários de perderem os seus empregos, a falta de procedimentos padrão, uma separação pouco clara de responsabilidades, a falta de recursos e limitações financeiras. Considera-se assim que o maior desafio são as mudanças culturais/resistência à mudança (Lacity & Willcocks, 2015).

Torna-se fundamental que os robôs sejam capazes de se integrarem com os sistemas já existentes e comunicarem com outros sistemas através de protocolos e interfaces padrão. Além disso, é necessário que estas empresas assegurem que os robôs cumpram as normas de segurança e privacidade de dados. Este processo pode implicar esforços adicionais de desenvolvimento e investimento em infraestruturas tecnológicas.

### **Futuro e implicações práticas**

Esta tecnologia está rapidamente a emergir como uma opção tecnológica crítica para as empresas que procuram otimizar as suas operações. Os avanços tecnológicos, que fazem cada vez mais sentido nas

sociedades contemporâneas, e o valor acrescido atribuído à implementação de processos tecnológicos sofisticados têm contribuído para melhorias na eficácia organizacional. Como resultado, as empresas são obrigadas a adaptar-se e inovar constantemente para manter a sua competitividade e alcançar esta melhoria de desempenho, (Ganter Group, 2018). Por isso, as empresas devem determinar as suas estratégias tendo em conta os muitos mecanismos disponíveis e adaptá-las o mais possível aos seus próprios contextos e necessidades.

Uns dos muitos desafios que o *RPA* irá enfrentar num futuro próximo será a libertação ou substituição de trabalhadores. No entanto, nos atuais documentos informativos disponíveis, os fornecedores e defensores das soluções trazidas pela Automação Robótica de Processos não abordam a realidade de que estes robôs estão a substituir trabalhadores. Em vez disso, evidenciam as vantagens de atribuir tarefas não valorizadas e repetitivas ao software (robôs), libertando assim os funcionários que atualmente desempenham essas tarefas para se concentrarem em tarefas mais inovadoras e desafiadoras que exigem tomada de decisão e discernimento emocional (Moffit, 2018).

Este tema, da introdução da robótica no mundo laboral já preocupa a OCDE, principalmente no que diz respeito à questão de como proporcionar aos trabalhadores a oportunidade de manter, melhorar ou adaptar continuamente as suas competências. Os trabalhadores devem se adaptar a esta realidade dentro das organizações ou adquirir competências adicionais que facilitem a sua reintegração no mercado de trabalho.

### **Conclusão**

O presente estudo teve como objetivo estudar quais as vantagens que a Automação Robótica de Processos pode levar aos Centros de Serviços Partilhados.

Como se pôde observar através da literatura revista, existem efeitos que podem ser interpretados como tendo tanto vantagens como desvantagens. Se, de uma forma, a implementação de sistemas RPA,



proporciona uma redução de erros, aumento de precisão, melhoria na qualidade de processos, aumento da eficácia operacional, economização custos e aumento da satisfação do cliente, (Fung, 2014; Slaby, 2012). Por outro lado, a mudança cultural das organizações terá de ser bem preparada, de forma não se tornar um entrave. Pressupõe-se que seja elaborada uma apresentação sobre Automatização Robótica de Processos, com o objetivo de obter abertura por parte dos trabalhadores.

Este artigo conclui que o RPA, pode abrir novas portas para os funcionários, que podem ser redistribuídos para posições/trabalhos onde podem usar os seus conhecimentos e habilidades para fornecer mais valor para a empresa, e consequentemente, ficarem libertos de tarefas repetitivas e monótonas.

A influência da Automatização de Processos Robóticos nas operações em todo o mundo está a crescer dramaticamente, o que indica que muitas empresas agora priorizam o RPA ou estão a caminhar nessa direção.

Todos os pontos mencionados e os cenários criados sugerem que a RPA pode ser muito vantajosa para os Serviços Partilhados e para o seu avanço.

### Referências

*Alvarez E, Blansett T, Counto V, Dunn M, Nielson G, Niekirk D (1999). Beyond shared services: e enabled service delivery. Booz-Allen & Hamilton Incorporated Report.*

*Quinn B, Cooke R, Kris A (2000). Shared services: mining for corporate gold. London: Prentice Hall.*

*Ulrich B (2006): The Cosmopolitan Vision, trans. by Ciaran Cronin, Cambridge: Polity Press*

*Schulman DS, Dunleavy JR, Harmer MJ, Lusk JS (1999). Shared services, adding value to business units. Toronto: Wiley.*

Redman T, Snap E, Wass J, Hamilton P (2007). Evaluating the human resources shared services model. Int. J. HR. Manage.18(8):1486-1506.

Mergy L, Records P (2001). Unlocking shareholder value from shared services. Strategy Leadersh. 29(3):19-22.

Ramphal RR (2011b). A quality framework for services in shared service environments, J. Contemporary Manage., 8(21): 223-238

Capgemini Consulting (2016) Robotic Process Automation-Robots conquer business processes in back offices:<https://www.capgemini.com/consultingde/wpcontent/uploads/sites/32/2017/08/roboticprocessautomation-study.pdf>

Slaby, J. (2012) Robotic automation emerges as a threat to traditional low-cost outsourcing, HfS Research, Ltd., pp: 1–18.

Fung, H.P. (2014) Criteria, use cases and effects of information technology process automation (ITPA).

Advances in Robotics and Automation 3, pp: 124, doi:10.4172/2168-9695.1000124

<https://www.forrester.com/report/The+RPA+Market+Will+Reach+29+Billion+By+2021/-/E-RES137229>

<https://www.uipath.com/company/rpa-analystreports/forrester-wave-2018-robotic-process-automation>

- K. (2019). Re: Audit program—Robotic process automation(RPA) [Online discussion group]. Retrieved from <https://engage.isaca.org/communities/community-home/digestviewer/viewthread?GroupId=13&MessageKey=6649a5ae-9284-4c4a-b197-c63fc0e565d3&CommunityKey=b4f0c214-8b78-4359-8bd0-8f0e7382b68a&tab=digestviewer&ReturnUrl=%2Fcommunities%2Fcommunity-home%2Fdigestviewer%3FCommunityKey%3Db4f0c214-8b78-4359-8bd0-8f0e7382b68a>
- Suri, V. K., Elia, M., & van Hillegersberg, J. (2017). Software bots-the next frontier for shared services and functional excellence. In *Global Sourcing of Digital Services: Micro and Macro Perspectives: 11th Global Sourcing Workshop 2017, La Thuile, Italy, February 22-25, 2017, Revised Selected Papers 11* (pp. 81-94). Springer International Publishing.
- M. Lacity, L. P. Willcocks, & A. Craig. Robotic process automation at Telefonica O2. The Outsourcing Unit Working Research Paper Series, 2015.
- Polak, P., Nelischer, C., Guo, H., & Robertson, D. C. (2019). “Intelligent” finance and treasury management: what we can expect. *AI & SOCIETY*. doi:10.1007/s00146-019-00919-6
- Astafeva, O. V., Pecherskaya, E. P., Tarasova, T. M., & Korobejnikova, E. V. (2020). *Digital Transformation in the Management of Contemporary Organizations*, Cham.
- Howcroft, D., & Richardson, H. (2012). The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centres. *Work Employment and Society*, 26(1), 111-127. doi:10.1177/0950017011426309
- Richter, P. C., & Bruhl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35(1), 26-38. doi:10.1016/j.emj.2016.08.004
- Moffitt K., Rozario, A., & Vasarhelyi, M. (2018). Robotic Process Automation for Auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting* 15(1), Spring 2018, Vol. 15, No. 1, pp. 1- 10. doi.org/10.2308/jeta-10589

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2017). Future of Work and Skills.

Paper Presented at the 2nd Meeting of the G20 Employment Working Group, 15-17 February

2017, Hamburg, Germany. Disponível em: [wcms\\_556984.pdf \(oecd.org\)](#)