

Forças de trabalho digitais no sector segurador



Hugo Oliveira

No contexto actual de digitalização e globalização, a economia apresenta pressões competitivas como nunca antes sentidas, devendo as seguradoras repensar, constantemente, o modo como os seus produtos/serviços são entregues.

O trabalho digital pode ser a ajuda certa na adaptação dos modelos operacionais, permitindo a automatização de um leque alargado de actividades sem a necessidade de grandes programas tecnológicos transformacionais.

Tradicionalmente, os processos manuais e repetitivos são automatizados, aplicando estratégias como as seguintes:

- evolução e actualização dos sistemas *core* em projectos caros, morosos e com risco;
- externalização (em *outsourcing* e/ou em *offshoring*) suportada em contratos de serviços desenhados para beneficiar de economias de escala e arbitrariedade de custos laborais, mas que implicam a elaboração e o controlo de complicados modelos de relacionamento;
- reestruturação e reengenharia de processos que, para terem o impacto ambicionado, implicam, muitas vezes, iniciativas como as duas anteriores.

Estas estratégias têm limitações ou atingem momentos com acréscimos de retorno reduzidos. Principalmente, quando as interações com os clientes e com a restante cadeia de valor atingem as fronteiras clássicas de intermediação humana.

A resposta actual tem sido a digitalização dos modelos de negócio e operacionais, com o requisito de equilibrar, constantemente, a inovação com a estabilidade necessária das operações do IT (e.g. a digitalização melhora a experiência dos clientes e os benefícios dos serviços, no entanto, tem riscos inerentes de segurança).

Actualmente, a PwC estima que 45% do trabalho manual pode ser digitalizado.

No entanto, a tecnologia tem demonstrado dificuldade em entregar este potencial de digitalização, gerando lacunas funcionais nos processos digitalizados que têm de ser preenchidos por trabalho manual. Adicionalmente, por vezes as seguradoras focam-se na digitalização da experiência do cliente, deixando para um segundo plano a digitalização da operação que entrega o prometido.

O conceito das Forças de Trabalho Digitais (FTD) e a tecnologia *Robotic Process Automation* (RPA) que, actualmente, as implementa, são a solução que tem vindo a ganhar espaço como opção para o problema exposto.

Os RPA são *softwares* que simulam as interações das pessoas com os computadores (e.g. teclar, ações com o rato), na execução das tarefas manuais que ficam excluídas dos processos digitais. Esta tecnologia é não intrusiva, no sentido de não necessitar integrações com outras tecnologias (e.g. BPM, ERP, ESB). Para tal, limita-se a utilizar a camada de apresentação das tecnologias já existentes nas companhias, por exemplo, os ecrãs e os relatórios usados pelos utilizadores dos sistemas. Como resultado, a tecnologia RPA é de implementação rápida e ágil, permitindo, facilmente, preencher as lacunas que os sistemas das companhias têm e que, tipicamente, obrigam a projectos demasiado caros que, por essa razão, não justificam o investimento.



Os RPA têm como principais características:

- custo, é expectável que o custo de um *robot* seja inferior a 40% do custo de um recurso;
- qualidade, as taxas de erros na execução das tarefas automatizadas devem aproximar-se de zero;
- flexibilidade, os *robots* podem trabalhar 24/7 e é sempre possível escalar o seu número em momentos de pico de actividade;
- risco, a execução consistente de processos implica um risco operacional mais baixo;
- tempo de execução, os RPA podem reduzir o tempo de execução de processos de dias ou semanas para minutos ou segundos;
- ROI, é comum as implementações de RPA terem retornos superiores a 300% (*London School of Economics Outsourcing Unit Research Paper Series – Robotic Process Automation at Xchanging, 2015*);
- tempo de implementação, a automatização de um processo varia entre dias e poucas semanas.

As características apresentadas têm levado muitas companhias a iniciarem os seus programas de RPA com “provas de conceito”, que lhes permitem experimentar os benefícios de velocidade e de produtividade. Após os primeiros resultados, existe uma tentação de, simplesmente, alargar o âmbito dessas “provas de conceito”.

Invariavelmente, estas abordagens têm limitado a materialização dos resultados ambicionados por excluírem considerações operacionais relevantes, como, por exemplo, o modo de realizar os benefícios potenciados pelo RPA, o impacto na força de trabalho e a sua integração na estratégia de IT.

Para tal, considera-se relevante, num programa de adopção de RPA, endereçar as seguintes questões:

- avaliar a adequação do RPA face à estratégia digital da companhia;
- seleccionar os processos correctamente, avaliando todos os benefícios;
- pensar primeiro nas pessoas;
- pensar na experiência dos clientes como principal dinamizador da automatização;
- adaptar o modelo operacional;
- gerir o RPA na *framework* de risco;
- envolver o IT;
- identificar e gerir os riscos de cibersegurança.

Por fim, é importante pensar nos RPA como uma tecnologia que implementa “Forças de Trabalho Digitais” e que, no futuro, surgirão outras tecnologias que a vão complementar ou substituir, devendo as companhias prepararem-se, desde já, para essa evolução.

Neste momento, já existem companhias de seguros a testar soluções cognitivas para a realização de trabalho digital e, prevê-se, que nos próximos anos, rapidamente, evoluam para soluções de inteligência artificial.

Neste sentido, considera-se, como principal desafio para as companhias, a definição do modo como as “Forças de Trabalho Digitais” devem ser inseridas e governadas nos seus modelos operacionais e a redefinição da estratégia de recursos humanos, ambas em alinhamento com a estratégia corporativa que terá, certamente, uma influência digital significativa e que incentiva a digitalização das operações e o desenvolvimento de novas competências (e.g. *data scientists*). A evolução tecnológica implicará um reequilíbrio constante entre o que será realizado pelas “Forças de Trabalho Digitais” e que serão as competências a desenvolver no contexto da estratégia de recursos humanos.

As “Forças de Trabalho Digitais” estão a alterar o contexto competitivo em todos os sectores, destacando-se a atenção que têm despertado nos sectores segurador, banca, *utilities* e telecomunicações.

As companhias de seguros que melhor souberem implementar este conceito, ganharão vantagens competitivas difíceis de equilibrar pelas congéneres, antecipando-se no domínio do mercado.

Este texto refere-se a um artigo de opinião do mês de Dezembro de 2017, assinado por Hugo Veríssimo Oliveira, Senior Manager de Management Consulting da PwC.