



APCC - Associação Portuguesa de  
Contact Center

THU 11 JUN 2026 (GMT+1)

# Table of Contents

HEADLINE	OUTLET	PUBLISHED AT
Empresas permitem teletrabalho no dia de greve geral	ECO	Sat May 30 2026 (GMT+1)
Empresas permitem teletrabalho no dia de greve geral	Sapo	Sat May 30 2026 (GMT+1)
Na era da IA, a mudança começa pelas pessoas	Jornal De Negócios	Fri May 29 2026 (GMT+1)
A gestão da mudança como alavanca dos impactos da IA	ECO	Thu May 28 2026 (GMT+1)
A gestão da mudança como alavanca fundamental dos impactos da IA	Sapo	Thu May 28 2026 (GMT+1)
Lisboa entra no top 10 europeu dos ecossistemas de startups com maior crescimento	The Next Big Idea	Thu May 28 2026 (GMT+1)
Retailo enfrenta desafio de alinhar reputação e experiência	HiperSuper	Wed May 27 2026 (GMT+1)
Espanha vai obrigar empresas a atender o telefone em menos de três minutos. E em Portugal, o que diz a lei?	SOL	Wed May 27 2026 (GMT+1)
Estudo da APCC revela que a IA acelera transformação dos Contact Centers	Logística Moderna	Wed May 27 2026 (GMT+1)
Mais de metade dos profissionais de contact centers tem contratos sem termo (e ganha acima de 1000 euros)	Sapo	Wed May 27 2026 (GMT+1)
Mais de metade dos profissionais de contact centers tem contratos sem termo (e ganha acima de 1000 euros)	HR Portugal	Wed May 27 2026 (GMT+1)
Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' com contratos sem termo em 2025	Diário De Notícias Madeira	Wed May 27 2026 (GMT+1)
Mais contratos sem termo e salários acima dos mil euros. Setor que emprega 115 mil pessoas em Portugal já não é o que era	RH Magazine Online	Tue May 26 2026 (GMT+1)
Mais de metade dos trabalhadores de contact centers com contratos sem termo em 2025	Renascença	Tue May 26 2026 (GMT+1)
Estudo da APCC aponta para maior estabilidade laboral nos...	Distribuição Hoje Online	Tue May 26 2026 (GMT+1)
Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' com	Sapo	Tue May 26 2026

contratos sem termo em 2025		(GMT+1)
Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' com contratos sem termo em 2025	Dinheiro Vivo	Tue May 26 2026 (GMT+1)
Mais de metade dos trabalhadores dos contact centers com contratos sem termo	Notícias Ao Minuto	Tue May 26 2026 (GMT+1)
Contact centers: dominam os com contratos sem termo	Sapo	Tue May 26 2026 (GMT+1)
Contact centers: dominam os com contratos sem termo	Observador Online	Tue May 26 2026 (GMT+1)
Salário médio nos contact centers ultrapassa mil euros em 2025	Poupança Simples	Tue May 26 2026 (GMT+1)
Jornal Económico: Acesso digital facilitado para assinantes	Poupança Simples	Tue May 26 2026 (GMT+1)
Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' com contratos sem termo em 2025 – estudo	Executive Digest Online	Tue May 26 2026 (GMT+1)
Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' com contratos sem termo em 2025 – estudo	Sapo	Tue May 26 2026 (GMT+1)
Salário médio nos 'contact centers' supera fasquia dos mil euros pela primeira vez	Sapo	Tue May 26 2026 (GMT+1)
Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' com contratos sem termo em 2025 - estudo	MSN Portugal	Mon May 25 2026 (GMT+1)
Salário médio nos 'contact centers' supera mil euros	ECO	Mon May 25 2026 (GMT+1)
Contact Centers debatem o equilíbrio entre tecnologia e emoção humana	Logística Moderna	Thu May 21 2026 (GMT+1)
APCC debate impacto da tecnologia na experiência do cliente	Distribuição Hoje Online	Thu May 21 2026 (GMT+1)
Entregar emoções, confiança e oportunidades	Human	Tue May 19 2026 (GMT+1)
Entregar emoções, confiança e oportunidades	Human	Tue May 19 2026 (GMT+1)
COMO A IA ESTÁ A MUDAR O CONTACTO COM O CLIENTE	Distribuição Hoje	Mon May 18 2026 (GMT+1)
A olhar de fora para dentro está Hugo Bento, do Grupo Brisa, na primeira pessoa	ECO	Mon May 18 2026 (GMT+1)
A olhar de fora para dentro está Hugo Bento, do Grupo Brisa, na	Sapo	Mon May 18

primeira pessoa		2026 (GMT+1)
Mais do que encomendas, entregamos emoções	Logística Moderna	Fri May 15 2026 (GMT+1)
Retail vs comunicações: duas escolas, o mesmo foco no cliente	Hipersuper Online	Thu May 14 2026 (GMT+1)
Manpower TBO: Outsourcing como motor de talento	Sapo	Mon May 11 2026 (GMT+1)
Norte-americana UJET inaugura primeiro escritório em Portugal e escolhe Porto como Hub tecnológico europeu	Jornal Económico Online	Sat May 02 2026 (GMT+1)
Norte-americana UJET inaugura primeiro escritório em Portugal e escolhe Porto como Hub tecnológico europeu	Sapo	Sat May 02 2026 (GMT+1)

# KPI Summary



**39**

Articles



**1.73M**

Impressions

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

ECO 

Sat 30 May 2026 (GMT+1)

# Empresas permitem teletrabalho no dia de greve geral

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 6,895	<b>IMPRESSIONS</b>	21,925
<b>MUV</b>	877,000				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

Isabel Patrício , Fátima Castro e Patrícia Abreu

Greve geral está marcada para 3 de junho e poderá afetar, nomeadamente, os transportes. Há empresas de vários setores a permitir teletrabalho, incluindo por solicitação dos trabalhadores.

Chegar ao local de trabalho na próxima quarta-feira poderá ser mais difícil do que é costume . É que a 3 de junho os trabalhadores levam a cabo mais uma greve geral contra a reforma laboral que o Governo propôs, e os transportes deverão ser um dos setores mais impactados . Face aos constrangimentos previstos, há empresas que, até por solicitação dos trabalhadores, admitem teletrabalho nessa data .

É o caso da Intelcia . Com mais de sete mil trabalhadores em Portugal, a multinacional adianta ao ECO que, “no contexto específico da greve”, vários trabalhadores pediram para cumprir as suas funções à distância na quarta-feira, “ devido às dificuldades de mobilidade resultantes da redução dos transportes públicos ”.

“A Intelcia acolheu esses pedidos para garantir condições adequadas de trabalho a quem decidiu exercer a sua atividade nesse dia . Esta decisão foi tomada sem nunca colocar em causa o direito à greve , que a empresa respeita integralmente”, sublinha fonte oficial.

A Intelcia explica que esta medida foi avaliada “internamente função a função , assegurando simultaneamente o bem-estar dos colaboradores e a continuidade do serviço aos clientes”.

“A prioridade foi, como sempre, manter condições de segurança, estabilidade e organização para todos os trabalhadores”, afirma a empresa.

“Em situações excepcionais, como greves ou condições meteorológicas adversas, é ainda emitida recomendação para realização de trabalho remoto sempre que seja possível.”

Já no setor dos seguros, a Generali Tranquilidade explica que tem em vigor uma política de trabalho híbrido, que garante, “sempre que as funções permitam”, a possibilidade de os trabalhadores realizarem trabalho remoto. No entanto, em “situações excepcionais, como greves ou condições meteorológicas adversas”, é também emitida recomendação para realização de trabalho remoto sempre que seja possível, assinala fonte oficial.

Por outro lado, a TP Portugal, com mais de 14 mil trabalhadores a seu cargo, assegura que respeito o direito de aderir à greve e adianta que a teletrabalho já é uma opção “estabelecida e regular para as funções compatíveis”.

Além disso, para os trabalhadores que optem por não aderir à paralisação e precisem de se deslocar para o local de trabalho, a TP disponibilizou medidas de carácter exclusivamente logístico, no dia da greve geral, “como o reembolso das despesas de deslocação e das despesas de estacionamento, com o objetivo de facilitar o seu acesso às instalações”.

“Para aqueles que, optando por não aderir à greve, precisam de se deslocar para o local de trabalho, a TP disponibilizou medidas de carácter exclusivamente logístico, como o reembolso das despesas de deslocação e das despesas de estacionamento, com o objetivo de facilitar o seu acesso às instalações.”

“Adicionalmente, desde novembro, a TP disponibiliza uma ferramenta interna para aqueles que desejem organizar a partilha de boleias entre colegas”, frisa fonte oficial.

Por sua vez, Rui Teixeira, country manager da ManpowerGroup, revela ao ECO que disponibilizou aos trabalhadores a possibilidade de teletrabalhar no dia da greve geral, “sempre que a função e o modelo operacional o permitem”.

“Aliás, o teletrabalho já faz parte das práticas habituais da organização em várias das nossas equipas e funções”, diz.

“No entanto, no caso das operações desenvolvidas para clientes, a realidade pode variar em função do serviço prestado e das necessidades operacionais específicas de cada atividade. Existem funções que, pela sua natureza, exigem presença física e não são compatíveis com

modelos de trabalho remoto”, ressalva o responsável.

Ajustar o regime híbrido para evitar constrangimentos

Há também empresas que já disponibilizam regimes de trabalho híbrido aos seus trabalhadores, que permitem recorrer aos dias remotos já previstos para evitar potenciais constrangimentos resultantes da greve geral.

Por exemplo, na tecnológica de origem suíça Zühlke, o modelo híbrido permite aos trabalhadores decidir quando trabalham no escritório ou noutra local, “desde que as necessidades dos clientes, dos projetos e das equipas estejam asseguradas”.

“Este princípio aplica-se a todos os colaboradores, sem exceção”, avança Ana Correia, talent acquisition lead.

“Acreditamos que a flexibilidade, a autonomia e o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal são fatores fundamentais para o bem-estar e o desempenho das nossas equipas. Por isso, não foi necessário implementar uma medida específica para o dia 3 de junho, uma vez que os colaboradores já dispõem dessa flexibilidade no seu dia a dia”, afirma o responsável.

“Por maioria de razão, e ainda mais no dia da greve geral, o teletrabalho na Gi Group Holding é promovido.”

Na tecnologia, a Siemens Portugal também destaca que já aplica um regime de trabalho híbrido há vários anos, que permite aos trabalhadores optar pelo teletrabalho dois a três dias por semana. “Este regime permite uma maior adaptação às necessidades e à realidade de cada colaborador”, declara, quando questionada sobre a disponibilização de teletrabalho especificamente no dia da greve geral.

Noutro setor, a Gi Group Holding – pela voz da sua diretora de recursos humanos, Cristina Simão – realça que dá sempre a opção do trabalho à distância, aplicando-se há muito. “Por maioria de razão, e ainda mais no dia da greve geral, o teletrabalho na Gi Group Holding é promovido”, aponta o responsável.

Na mesma linha, a Cegid assegura que já dispõe de “uma política de flexibilidade que permite aos colaboradores recorrer ao trabalho remoto sempre que enfrentem dificuldades em deslocar-se presencialmente, incluindo em dias de greve”.

“Por essa razão, não considerámos necessário emitir uma comunicação interna específica

sobre o dia 3 de junho. Essa flexibilidade já existe para quem necessite “, conta a diretora de recursos humanos em Portugal e África, Rita Cadillon.

"A Cegid já dispõe de uma política de flexibilidade que permite aos colaboradores recorrer ao trabalho remoto sempre que enfrentem dificuldades em deslocar-se presencialmente, incluindo em dias de greve."

E nos seguros, o Grupo Ageas Portugal também dispõe, há vários anos, de um modelo de trabalho que garante elevada flexibilidade às suas pessoas, “permitindo antecipar e acomodar imprevistos deste género “, observa fonte oficial.

“Operamos num regime híbrido que possibilita uma gestão flexível dos dias de trabalho. Assim sendo, os colaboradores, em coordenação com as suas equipas e chefias, podem organizar-se de forma a assegurar o melhor equilíbrio das suas necessidades “, indica a empresa.

A greve geral de dia 3 de junho foi convocada pela CGTP contra a reforma da lei do trabalho , que prevê mudanças, por exemplo, na contratação a prazo , direitos parentais , despedimentos , outsourcing e até na formação profissional .

Ao contrário do que aconteceu em dezembro, desta vez a UGT não se juntou , argumentando que a paralisação é extemporânea : depois de não ter sido possível um acordo na Concertação Social, o processo acaba de chegar ao Parlamento e ainda nem foi à votação na generalidade .

Mesmo sem a UGT, vários sindicatos já aderiram a esta greve geral, pelo que se antecipam constrangimentos nos transportes , saúde, educação, telecomunicações e até call centers . ❁



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

SAPO 

Sat 30 May 2026 (GMT+1)

# Empresas permitem teletrabalho no dia de greve geral

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 40,542	<b>IMPRESSIONS</b>	128,909
<b>MUV</b>	5,156,360				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

Chegar ao local de trabalho na próxima quarta-feira poderá ser mais difícil do que é costume. É que a 3 de junho os trabalhadores levam a cabo mais uma greve geral contra a reforma laboral que o Governo propôs, e os transportes deverão ser um dos setores mais impactados. Face aos constrangimentos previstos, há empresas que, até por solicitação dos trabalhadores, admitem teletrabalho nessa data.

É o caso da Intelcia. Com mais de sete mil trabalhadores em Portugal, a multinacional adianta ao ECO que, “no contexto específico da greve”, vários trabalhadores pediram para cumprir as suas funções à distância na quarta-feira, “devido às dificuldades de mobilidade resultantes da redução dos transportes públicos”.

“A Intelcia acolheu esses pedidos para garantir condições adequadas de trabalho a quem decidiu exercer a sua atividade nesse dia. Esta decisão foi tomada sem nunca colocar em causa o direito à greve, que a empresa respeita integralmente”, sublinha fonte oficial.

A Intelcia explica que esta medida foi avaliada “internamente função a função, assegurando simultaneamente o bem-estar dos colaboradores e a continuidade do serviço aos clientes”.

“A prioridade foi, como sempre, manter condições de segurança, estabilidade e organização para todos os trabalhadores”, afirma a empresa.

> “Em situações excecionais, como greves ou condições meteorológicas adversas, é ainda emitida recomendação para realização de trabalho remoto sempre que seja possível.”

Já no setor dos seguros, a Generali Tranquilidade explica que tem em vigor uma política de trabalho híbrido, que garante, “sempre que as funções permitam”, a possibilidade de os trabalhadores realizarem trabalho remoto. No entanto, em “situações excecionais, como greves ou condições meteorológicas adversas”, é também emitida recomendação para realização de trabalho remoto sempre que seja possível, assinala fonte oficial.

Por outro lado, a TP Portugal, com mais de 14 mil trabalhadores a seu cargo, assegura que respeito o direito de aderir à greve e adianta que a teletrabalho já é uma opção “estabelecida e regular para as funções compatíveis”.

Além disso, para os trabalhadores que optem por não aderir à paralisação e precisem de se deslocar para o local de trabalho, a TP disponibilizou medidas de carácter exclusivamente logístico, no dia da greve geral, “como o reembolso das despesas de deslocação e das despesas de estacionamento, com o objetivo de facilitar o seu acesso às instalações”.

> “Para aqueles que, optando por não aderir à greve, precisam de se deslocar para o local de trabalho, a TP disponibilizou medidas de carácter exclusivamente logístico, como o reembolso das despesas de deslocação e das despesas de estacionamento, com o objetivo de facilitar o seu acesso às instalações.”

“Adicionalmente, desde novembro, a TP disponibiliza uma ferramenta interna para aqueles que desejem organizar a partilha de boleias entre colegas”, frisa fonte oficial.

Por sua vez, Rui Teixeira, country manager da ManpowerGroup, revela ao ECO que disponibilizou aos trabalhadores a possibilidade de teletrabalhar no dia da greve geral, “sempre que a função e o modelo operacional o permitem”.

“Aliás, o teletrabalho já faz parte das práticas habituais da organização em várias das nossas equipas e funções”, diz.

“No entanto, no caso das operações desenvolvidas para clientes, a realidade pode variar em função do serviço prestado e das necessidades operacionais específicas de cada atividade. Existem funções que, pela sua natureza, exigem presença física e não são compatíveis com modelos de trabalho remoto”, ressalva o responsável.

Há também empresas que já disponibilizam regimes de trabalho híbrido aos seus trabalhadores, que permitem recorrer aos dias remotos já previstos para evitar potenciais constrangimentos resultantes da greve geral.

Por exemplo, na tecnológica de origem suíça Zühlke, o modelo híbrido permite aos trabalhadores decidir quando trabalham no escritório ou noutra local, “desde que as necessidades dos clientes, dos projetos e das equipas estejam asseguradas”.

“Este princípio aplica-se a todos os colaboradores, sem exceção”, avança Ana Correia, talent acquisition lead.

“Acreditamos que a flexibilidade, a autonomia e o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal são fatores fundamentais para o bem-estar e o desempenho das nossas equipas. Por isso, não foi necessário implementar uma medida específica para o dia 3 de junho, uma vez que os colaboradores já dispõem dessa flexibilidade no seu dia a dia”, afirma a responsável.

> "Por maioria de razão, e ainda mais no dia da greve geral, o teletrabalho na Gi Group Holding é promovido."

Na tecnologia, a Siemens Portugal também destaca que já aplica um regime de trabalho híbrido há vários anos, que permite aos trabalhadores optar pelo teletrabalho dois a três dias por semana. “Este regime permite uma maior adaptação às necessidades e à realidade de cada colaborador”, declara, quando questionada sobre a disponibilização de teletrabalho especificamente no dia da greve geral.

Noutro setor, a Gi Group Holding – pela voz da sua diretora de recursos humanos, Cristina Simão – realça que dá sempre a opção do trabalho à distância, aplicando-se há muito. “Por maioria de razão, e ainda mais no dia da greve geral, o teletrabalho na Gi Group Holding é promovido”, aponta a responsável.

Na mesma linha, a Cegid assegura que já dispõe de “uma política de flexibilidade que permite aos colaboradores recorrer ao trabalho remoto sempre que enfrentem dificuldades em deslocar-se presencialmente, incluindo em dias de greve”.

“Por essa razão, não considerámos necessário emitir uma comunicação interna específica sobre o dia 3 de junho. Essa flexibilidade já existe para quem necessite”, conta a diretora de recursos humanos em Portugal e África, Rita Cadillon.

> "A Cegid já dispõe de uma política de flexibilidade que permite aos colaboradores recorrer ao trabalho remoto sempre que enfrentem dificuldades em deslocar-se presencialmente, incluindo em dias de greve."

E nos seguros, o Grupo Ageas Portugal também dispõe, há vários anos, de um modelo de

trabalho que garante elevada flexibilidade às suas pessoas, “permitindo antecipar e acomodar imprevistos deste género”, observa fonte oficial.

“Operamos num regime híbrido que possibilita uma gestão flexível dos dias de trabalho. Assim sendo, os colaboradores, em coordenação com as suas equipas e chefias, podem organizar-se de forma a assegurar o melhor equilíbrio das suas necessidades”, indica a empresa.

A greve geral de dia 3 de junho foi convocada pela CGTP contra a reforma da lei do trabalho, que prevê mudanças, por exemplo, na contratação a prazo, direitos parentais, despedimentos, outsourcing e até na formação profissional.

Ao contrário do que aconteceu em dezembro, desta vez a UGT não se juntou, argumentando que a paralisação é extemporânea: depois de não ter sido possível um acordo na Concertação Social, o processo acaba de chegar ao Parlamento e ainda nem foi à votação na generalidade.

Mesmo sem a UGT, vários sindicatos já aderiram a esta greve geral, pelo que se antecipam constrangimentos nos transportes, saúde, educação, telecomunicações e até call centers. ❁



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

JORNAL DE NEGÓCIOS 

Fri 29 May 2026 (GMT+1)

# Na era da IA, a mudança começa pelas pessoas

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Newspaper	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 9,348	<b>IMPRESSIONS</b>	13,096
<b>CIRCULATION</b>	6548	<b>DISTRIBUTION</b>	Portugal	<b>SECTION</b>	General
<b>PAGE</b>	22	<b>SIZE</b>	400 cc		
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

SUSANA FERREIRA Administradora executiva do Santander Portugal

Há tecnologias que deixam de ser apenas ferramentas, e a inteligência artificial, não tenho dúvidas, já é uma delas. No Santander, esta conversa não começou com a IA generativa. Desde 2019, temos investido em Machine Learning e noutras tecnologias de IA, primeiro em pilotos e depois em escala, quando os resultados comprovaram a sua eficácia.

Um dos primeiros casos no Santander foi o Next Best Offer, em que, para cada cliente, é desenhado um ranking de ofertas ajustadas ao seu perfil. Hoje, mais de 90% das vendas dos clientes abrangidos acontecem em produtos que estavam nas três primeiras posições desse ranking. É um bom exemplo daquilo que a IA deve fazer: ajudar a decidir melhor, servir melhor e tornar a relação com o cliente mais relevante.

O que vem a seguir em IA é uma nova etapa, em que a IA passa a analisar, priorizar, recomendar e, em algumas indústrias, até decidir com crescente autonomia. Na banca, esta evolução tem enorme potencial, mas exige cuidado redobrado: quanto maior for o alcance

da tecnologia, mais claras têm de ser as regras, a supervisão, a explicabilidade e a responsabilidade humana.

Nos próximos anos vamos ter uma banca que não só responde melhor, mas também antecipa melhor, protege em tempo real, simula impactos de decisões de forma mais abrangente e aconselha de forma personalizada. Os exemplos já começam a surgir: modelos de deteção de fraude em tempo real que identificam padrões anómalos em segundos e protegem clientes antes de existirem perdas; robots de investimento que apoiam decisões de poupança e investimento de forma personalizada e acessível; ferramentas inteligentes que ajudam a preparar melhor reuniões com clientes, com cruzamento de histórico, informação financeira, riscos e oportunidades. Não se trata de substituir a relação com os clientes por tecnologia, mas de tornar a tecnologia mais relevante, preventiva e personalizada. Até porque a confiança se constrói em cada interação com um gestor, cada chamada bem atendida ou cada decisão bem explicada.

Para o cliente, o objetivo é resolver melhor e mais rápido, mas com critério. No Contact Center do Santander, a IA identifica mais depressa o motivo do contacto e encaminha cada situação para a equipa certa. Mais de 150 mil chamadas mensais passam já por esta solução. Também no onboarding e na contratação, a IA permite validar documentação com maior rapidez. Ao nível do Grupo Santander, reportámos mais de 400 milhões de euros de contributo da IA em 2025 e ambicionamos chegar a 1.000 milhões de euros em 2028.

A IA tem de estar ao serviço da estratégia do banco, e não se sobrepôr a ela. O verdadeiro risco é confundir adoção tecnológica com transformação real: lançar muitos pilotos sem alterar o essencial nem gerar impacto à escala. Por isso, a IA não pode ser tratada apenas como mais um projeto tecnológico. Exige rever processos, clarificar responsabilidades e preparar as pessoas para novas formas de trabalhar.

Esse é um ponto central: preparar pessoas. Esta mudança vai redesenhar carreiras na banca. Vão surgir novas funções ligadas a dados, validação de modelos, controlo de risco tecnológico e uso responsável de IA, e muitas outras ganharão novas exigências. O valor estará cada vez menos na execução repetitiva e cada vez mais na capacidade de interpretar

informação, questionar resultados, compreender riscos, aconselhar clientes e tomar decisões com critério. Por isso, a literacia em IA não pode ficar limitada a especialistas. Hoje, mais de 60% das nossas equipas já usam ativamente ferramentas de IA, sinal de que a transformação já entrou no trabalho real do banco.

Liderar esta mudança é ser transparente e endereçar todas as dúvidas que inevitavelmente surgirão, deixando claro onde termina a recomendação da máquina e começa a responsabilidade humana.

É também importante garantir que a adoção de IA não é um fim em si mesmo, mas algo com impacto. Temos de medir se a experiência ficou, de facto, mais simples, se as equipas ganharam tempo útil, se a resposta ficou mais clara e se o risco ficou mais bem identificado. Tudo isto exige governance, porque na banca não há inovação sustentável sem controlo.

A liderança deve incentivar a experimentação, mas deve também estabelecer limites, prioridades e critérios. Nem tudo o que é possível deve ser feito, e nem tudo o que parece eficiente cria valor. O futuro do Santander será mais digital e automatizado, mas continuará a ser humano. A IA acelera a mudança, mas a direção continua a vir dos líderes e o valor continua a ser criado pelas pessoas.■

A IA tem de estar ao serviço da estratégia do banco, e não se sobrepor a ela.

O verdadeiro risco é confundir adoção tecnológica com transformação real: lançar muitos pilotos sem alterar o essencial nem gerar impacto à escala.



SUSANA  
**FERREIRA**  
Administradora  
executiva do  
Santander Portugal

# Na era da IA, a mudança começa nas pessoas

# H

á tecnologias que deixam de ser apenas ferramentas, e a inteligência artificial, não tenho dúvidas, já é uma delas. No Santander, esta conversa não começou com a IA generativa. Desde 2019, temos investido em Machine Learning e noutras tecnologias de IA, primeiro em pilotos e depois em escala, quando os resultados comprovaram a sua eficácia.

Um dos primeiros casos no Santander foi o Next Best Offer, em que, para cada cliente, é desenhado um ranking de ofertas ajustadas ao seu perfil. Hoje, mais de 90% das vendas dos clientes abrangidos acontecem em produtos que estavam nas três primeiras posições desse ranking. É um bom exemplo daquilo que a IA deve fazer: ajudar a decidir melhor, servir melhor e tornar a relação com o cliente mais relevante.

O que vem a seguir em IA é uma nova etapa, em que a IA passa a analisar, priorizar, recomendar e, em algumas indústrias, até decidir com crescente autonomia. Na banca, esta evolução tem enorme potencial, mas exige cuidado redobrado: quanto maior for o alcance da tecnologia, mais claros têm de ser as regras, a supervisão, a explicabilidade e a responsabilidade humana.

Nos próximos anos vamos ter uma banca que não só responde melhor, mas também antecipa melhor, protege em tempo real, simula impactos de decisões de forma mais abrangente, e aconselha de forma personalizada. Os exemplos já começam a surgir: modelos de deteção de fraude em tempo real que identificam padrões anómalos em segundos e protegem clientes antes de existirem perdas; robots

de investimento que apoiam decisões de poupança e investimento de forma personalizada e acessível; ferramentas inteligentes que ajudam a preparar melhor reuniões com clientes, com cruzamento de histórico, informação financeira, riscos e oportunidades. Não se trata de substituir a relação com os clientes por tecnologia, mas de tornar a tecnologia mais relevante, preventiva e personalizada. Até porque a confiança se constrói em cada interação com um gestor, cada chamada bem atendida, ou cada decisão bem explicada.

Para o cliente, o objetivo é resolver melhor e mais rápido, mas com critério. No Contact Center do Santander, a IA identifica mais depressa o motivo do contacto e encaminha cada situação para a equipa certa. Mais de 150 mil chamadas mensais passam já por esta solução. Também no onboarding e na contratação, a IA permite validar documentação com maior rapidez. Ao nível do Grupo Santander, reportámos mais de 400 milhões de euros de contributo da IA em 2025 e ambicionamos chegar a 1.000 milhões de euros em 2028.

A IA tem de estar ao serviço da estratégia do banco, e não se sobrepôr a ela. O verdadeiro risco é confundir adoção tecnológica com transformação real: lançar muitos pilotos sem alterar o essencial nem gerar impacto à escala. Por isso, a IA não pode ser tratada apenas como mais um projeto tecnológico. Exige rever processos, clarificar responsabilidades e preparar as pessoas para novas formas de trabalhar.

Esse é um ponto central, preparar pessoas. Esta mudança vai redesenhar

carreiras na banca. Vão surgir novas funções ligadas a dados, validação de modelos, controlo de risco tecnológico e uso responsável de IA, e muitas outras ganharão novas exigências. O valor estará cada vez menos na execução repetitiva e cada vez mais na capacidade de interpretar informação, questionar resultados, compreender riscos, aconselhar clientes e tomar decisões com critério. Por isso, a literacia em IA não pode ficar limitada a especialistas. Hoje, mais de 60% das nossas equipas já usam ativamente ferramentas de IA, sinal de que a transformação já entrou no trabalho real do banco.


Liderar esta mudança é ser transparente e endereçar todas as dúvidas que inevitavelmente surgirão, deixando claro onde termina a recomendação da máquina e começa a responsabilidade humana.

É também importante garantir que a adoção de IA não é um fim em si mesmo, mas algo com impacto. Temos de medir se a experiência ficou, de facto, mais simples, se as equipas ganharam tempo útil, se a resposta ficou mais clara e se o risco ficou mais bem identificado. Tudo isto exige governance, porque na banca não há inovação sustentável sem controlo.

A liderança deve incentivar a experimentação, mas deve também estabelecer limites, prioridades e critérios. Nem tudo o que é possível deve ser feito, e nem tudo o que parece eficiente cria valor. O futuro do Santander será mais digital e automatizado, mas continuará a ser humano. A IA acelera a mudança, mas a direção continua a vir dos líderes e o valor continua a ser criado pelas pessoas. ■

*A IA tem de estar ao serviço da estratégia do banco, e não se sobrepôr a ela. O verdadeiro risco é confundir adoção tecnológica com transformação real: lançar muitos pilotos sem alterar o essencial nem gerar impacto à escala.*

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

ECO 

Thu 28 May 2026 (GMT+1)

# A gestão da mudança como alavanca dos impactos da IA

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 6,895	<b>IMPRESSIONS</b>	21,925
<b>MUV</b>	877,000				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

Hugo Preto

O valor da Inteligência Artificial não decorre da automação isolada: nasce da capacidade humana de transformar novas possibilidades em impacto real.

A Inteligência Artificial tornou-se um sinónimo de eficiência, automação e produtividade. Essa associação é verdadeira, mas incompleta. O maior impacto da IA não está apenas em fazer mais depressa aquilo que já fazíamos, mas sim em repensar o trabalho, redesenhar jornadas e elevar o papel do humano na criação de valor.

É por isso que a gestão da mudança não pode ser tratada como uma dimensão acessória dos programas de IA. É a alavanca que transforma potencial técnico em impacto real. Uma solução pode estar disponível, integrada e validada em piloto, no entanto, se não for absorvida pelas equipas, incorporada nos processos e “aprovada” pela cultura organizacional, o valor permanece apenas num contexto potencial e não é efetivamente capturado.

A IA, por si só, não transforma. Quem transforma são as pessoas, usando a IA para decidir melhor, servir melhor e trabalhar de forma mais consequente.

O valor de negócio potencial é materialmente relevante: a McKinsey estima que a IA generativa possa acrescentar entre 2,6 e 4,4 biliões de dólares por ano à economia global, com cerca de 75% desse valor concentrado em operações de Cliente, marketing e vendas,

engenharia de software e I&D. Mas potencial não é o mesmo que impacto real. A BCG reportou que 74% das empresas ainda não demonstraram valor tangível com IA, enquanto a McKinsey, no State of AI 2025, identifica apenas cerca de 6% de AI high performers — empresas que atribuem pelo menos 5% do EBIT ao uso de IA e reportam valor significativo. O problema não está na incapacidade da IA para gerar valor, mas no facto de muitas organizações ainda não estarem preparadas para o capturar. E essa preparação é profundamente humana. A BCG refere também que os líderes na adoção de IA tiveram, nos últimos três anos, 1,5x mais crescimento de receita, 1,6x retorno acionista e 1,4x retorno sobre capital investido. Não como prova simples de causalidade, mas como sinal de maturidade competitiva: o diferencial não está apenas no modelo, no dado ou na plataforma. Está na capacidade de criar as fundações organizacionais que permitem transformar tecnologia em novos comportamentos, novas decisões, novos rituais de gestão e como corolário desta combinação, em valor.

Durante anos, a digitalização esteve associada a eliminar tarefas repetitivas e de baixo valor. A IA acelera essa trajetória, mas desloca-a para cima na escala de complexidade, isto é, já não automatiza apenas a tarefa administrativa, começando cada vez mais a entrar em contextos de análise, síntese, classificação, previsão e personalização. Esta tendência não implica necessariamente uma redução do papel humano, pode dizer-se que o eleva. A contribuição humana desloca-se para o julgamento, o desenvolvimento de relações, a criatividade, a empatia, a gestão de exceções e a responsabilidade pelas consequências.

Dois paradoxos ajudam a compreender esta mudança:

O primeiro é o paradoxo da abundância

O segundo é o paradoxo de Jevons, aplicado à IA

Num contact center, por exemplo, um assistente de IA pode resumir o histórico do Cliente, sugerir respostas e apoiar o agente em tempo real. Um estudo com mais de cinco mil agentes de serviço ao cliente mostrou ganhos médios de produtividade de 14%, chegando a 34% entre trabalhadores menos experientes (estudo NBER). Mas o valor não está apenas no tempo poupado, por atividade.

Está na capacidade de usar esse tempo para resolver melhor, humanizar momentos sensíveis, reduzir escalamentos e aumentar confiança. Continuando no contexto do contact center, as organizações que procuram apenas diminuir volumes ou tempos médio de atividades por recurso a tecnologia, dificilmente provocarão uma reação de lealdade/permanência por parte dos seus Clientes. A IA melhora a cadência, no entanto, é o humano quem continua a definir e a ter um impacto transcendental na experiência proporcionada,

assim como na satisfação que tem a capacidade de gerar.

O mesmo acontece em operações. Uma solução pode antecipar falhas, identificar anomalias ou priorizar intervenções num determinado fluxo operacional, mas o impacto nasce quando a equipa interpreta o alerta, gere os trade-offs da resolução, comunica com o Cliente, aprende com o padrão detetado e redesenha o processo. Nas áreas comerciais, a IA pode sugerir oportunidades de cross-selling ou sinais de churn, mas a venda continua a depender do momento certo, da leitura do contexto e da qualidade da relação que se estabelece com o Cliente.

Por isso, uma transformação potenciada por IA não deve ser desenhada como um projeto de transformação estritamente tecnológico. A pergunta central não é apenas que ferramenta vamos implementar, mas que decisões queremos melhorar, que jornadas queremos redesenhar, que capacidades humanas queremos libertar e que comportamentos temos de alterar para que a solução seja realmente absorvida.

Gerir a mudança implica criar um entendimento sobre o propósito que se pretende atingir, ajustar processos, rever métricas, preparar lideranças, desenvolver competências e criar mecanismos de feedback. Implica também tratar a confiança como um ativo crítico: as pessoas precisam de saber o que a IA faz, o que não faz, quando devem segui-la, quando devem questioná-la e quem é responsável pela decisão final. Vencerão as organizações que perceberem que o futuro do trabalho não é escolher entre IA e humano. É construir um novo equilíbrio entre ambos: a IA amplia capacidade, mas é o humano quem dá a intenção, contexto e a responsabilidade. A vantagem competitiva não estará em automatizar mais depressa, mas em libertar mais humanidade para aquilo que realmente provoca a diferença no Cliente e no negócio. Porque se a IA aumenta o campo do que é possível, são as pessoas que transformam o que é possível em consequência efetiva!

Fontes de enquadramento: McKinsey, The economic potential of generative AI, 2023; McKinsey, The State of AI: Global Survey 2025; BCG, AI Adoption in 2024: 74% of Companies Struggle to Achieve and Scale Value; National Bureau of Economic Research (NBER), Generative AI at Work, 2023.

Hugo Preto

Chief Data & AI Officer, Santander Portugal ✨



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

SAPO 

Thu 28 May 2026 (GMT+1)

# A gestão da mudança como alavanca fundamental dos impactos da IA

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 40,542	<b>IMPRESSIONS</b>	128,909
<b>MUV</b>	5,156,360				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

A Inteligência Artificial tornou-se um sinónimo de eficiência, automação e produtividade. Essa associação é verdadeira, mas incompleta. O maior impacto da IA não está apenas em fazer mais depressa aquilo que já fazíamos, mas sim em repensar o trabalho, redesenhar jornadas e elevar o papel do humano na criação de valor.

É por isso que a gestão da mudança não pode ser tratada como uma dimensão acessória dos programas de IA. É a alavanca que transforma potencial técnico em impacto real. Uma solução pode estar disponível, integrada e validada em piloto, no entanto, se não for absorvida pelas equipas, incorporada nos processos e “aprovada” pela cultura organizacional, o valor permanece apenas num contexto potencial e não é efetivamente capturado.

A IA, por si só, não transforma. Quem transforma são as pessoas, usando a IA para decidir melhor, servir melhor e trabalhar de forma mais consequente.

O valor de negócio potencial é materialmente relevante: a McKinsey estima que a IA generativa possa acrescentar entre 2,6 e 4,4 biliões de dólares por ano à economia global, com cerca de 75% desse valor concentrado em operações de Cliente, marketing e vendas, engenharia de software e I&D. Mas potencial não é o mesmo que impacto real. A BCG reportou que 74% das empresas ainda não demonstraram valor tangível com IA, enquanto a McKinsey, no State of AI 2025, identifica apenas cerca de 6% de AI high performers — empresas que atribuem pelo menos 5% do EBIT ao uso de IA e reportam valor significativo. O problema não está na incapacidade da IA para gerar valor, mas no facto de muitas

organizações ainda não estarem preparadas para o capturar. E essa preparação é profundamente humana. A BCG refere também que os líderes na adoção de IA tiveram, nos últimos três anos, 1,5x mais crescimento de receita, 1,6x retorno acionista e 1,4x retorno sobre capital investido. Não como prova simples de causalidade, mas como sinal de maturidade competitiva: o diferencial não está apenas no modelo, no dado ou na plataforma. Está na capacidade de criar as fundações organizacionais que permitem transformar tecnologia em novos comportamentos, novas decisões, novos rituais de gestão e como corolário desta combinação, em valor.

Durante anos, a digitalização esteve associada a eliminar tarefas repetitivas e de baixo valor. A IA acelera essa trajetória, mas desloca-a para cima na escala de complexidade, isto é, já não automatiza apenas a tarefa administrativa, começando cada vez mais a entrar em contextos de análise, síntese, classificação, previsão e personalização. Esta tendência não implica necessariamente uma redução do papel humano, pode dizer-se que o eleva. A contribuição humana desloca-se para o julgamento, o desenvolvimento de relações, a criatividade, a empatia, a gestão de exceções e a responsabilidade pelas consequências.

Dois paradoxos ajudam a compreender esta mudança:

#### 1. O primeiro é o paradoxo da abundância

1. A IA torna abundantes coisas que antes eram escassas: análises, conteúdos, recomendações, simulações, resumos, segmentações e cenários. Quando tudo se torna mais fácil de produzir, a escassez muda de lugar. Deixa de estar apenas na produção e passa a estar na atenção, no critério, na confiança e na capacidade de escolha. Uma organização pode gerar dezenas de análises em minutos e, ainda assim, decidir pior se não souber separar sinal de ruído. É precisamente nesse contexto de abundância que o humano se torna diferenciador: na capacidade de exercer juízo crítico, estabelecer prioridades e dar sentido ao que a tecnologia torna disponível.

#### 2. O segundo é o paradoxo de Jevons, aplicado à IA

1. Quando uma tecnologia torna uma atividade mais eficiente, o seu uso pode aumentar em vez de diminuir. Se for mais fácil analisar, analisa-se mais. Se for mais rápido personalizar, o Cliente espera maior personalização. Se for mais simples produzir respostas, aumenta a expectativa de rapidez, contexto e consistência. A IA reduz o esforço unitário, mas pode aumentar a ambição, o volume e a exigência global do sistema. Tal como as máquinas a vapor aceleraram o consumo de carvão, também a IA pode intensificar o consumo de computação e energia, colocando sob escrutínio casos de uso cujo custo e complexidade ainda têm de ser comparados com o desempenho humano.

Num contact center, por exemplo, um assistente de IA pode resumir o histórico do Cliente, sugerir respostas e apoiar o agente em tempo real. Um estudo com mais de cinco mil agentes de serviço ao cliente mostrou ganhos médios de produtividade de 14%, chegando a 34% entre trabalhadores menos experientes (estudo NBER). Mas o valor não está apenas no tempo poupado, por atividade.

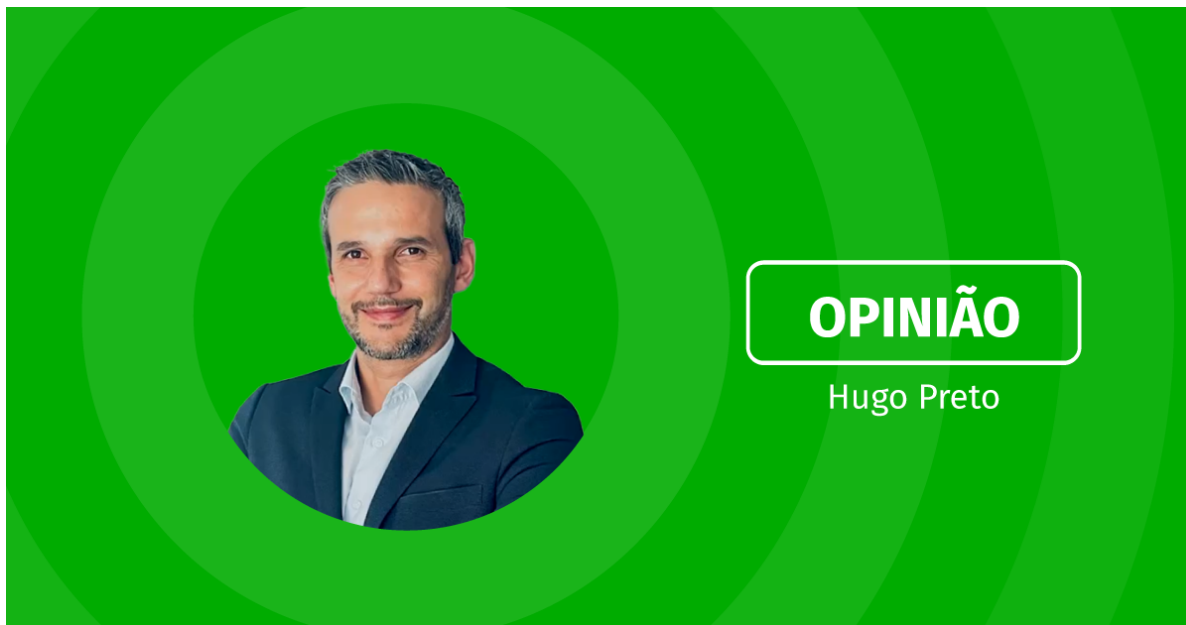
Está na capacidade de usar esse tempo para resolver melhor, humanizar momentos sensíveis, reduzir escalamentos e aumentar confiança. Continuando no contexto do contact center, as organizações que procuram apenas diminuir volumes ou tempos médio de atividades por recurso a tecnologia, dificilmente provocarão uma reação de lealdade/permanência por parte dos seus Clientes. A IA melhora a cadência, no entanto, é o humano quem continua a definir e a ter um impacto transcendental na experiência proporcionada, assim como na satisfação que tem a capacidade de gerar.

O mesmo acontece em operações. Uma solução pode antecipar falhas, identificar anomalias ou priorizar intervenções num determinado fluxo operacional, mas o impacto nasce quando a equipa interpreta o alerta, gere os trade-offs da resolução, comunica com o Cliente, aprende com o padrão detetado e redesenha o processo. Nas áreas comerciais, a IA pode sugerir oportunidades de cross-selling ou sinais de churn, mas a venda continua a depender do momento certo, da leitura do contexto e da qualidade da relação que se estabelece com o Cliente.

Por isso, uma transformação potenciada por IA não deve ser desenhada como um projeto de transformação estritamente tecnológico. A pergunta central não é apenas que ferramenta vamos implementar, mas que decisões queremos melhorar, que jornadas queremos redesenhar, que capacidades humanas queremos libertar e que comportamentos temos de alterar para que a solução seja realmente absorvida.

Gerir a mudança implica criar um entendimento sobre o propósito que se pretende atingir, ajustar processos, rever métricas, preparar lideranças, desenvolver competências e criar mecanismos de feedback. Implica também tratar a confiança como um ativo crítico: as pessoas precisam de saber o que a IA faz, o que não faz, quando devem segui-la, quando devem questioná-la e quem é responsável pela decisão final. Vencerão as organizações que perceberem que o futuro do trabalho não é escolher entre IA e humano. É construir um novo equilíbrio entre ambos: a IA amplia capacidade, mas é o humano quem dá a intenção, contexto e a responsabilidade. A vantagem competitiva não estará em automatizar mais depressa, mas em libertar mais humanidade para aquilo que realmente provoca a diferença no Cliente e no negócio. Porque se a IA aumenta o campo do que é possível, são as pessoas que transformam o que é possível em consequência efetiva!

Fontes de enquadramento: McKinsey, The economic potential of generative AI, 2023; McKinsey, The State of AI: Global Survey 2025; BCG, AI Adoption in 2024: 74% of Companies Struggle to Achieve and Scale Value; National Bureau of Economic Research (NBER), Generative AI at Work, 2023. ✱



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

THE NEXT BIG IDEA [↗](#)

Thu 28 May 2026 (GMT+1)

# Lisboa entra no top 10 europeu dos ecossistemas de startups com maior crescimento

<b>FREQUENCY</b>	N/A	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 39	<b>IMPRESSIONS</b>	125
<b>MUV</b>	5,000				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

As cidades portuguesas continuam longe da escala de Londres, Paris ou Berlim, mas começam a afirmar-se como um dos ecossistemas tecnológicos europeus com maior dinâmica de crescimento.

Lisboa entrou este ano no top 10 europeu de “Rising Stars” da Dealroom , um ranking que distingue os hubs tecnológicos com maior aceleração em valor empresarial, criação de unicórnios e crescimento ajustado ao custo de vida e PIB.

No relatório “Global Tech Ecosystem Index 2026” , que analisou 325 ecossistemas tecnológicos em 77 países, a capital portuguesa surge em 10.º lugar europeu na categoria de crescimento, ao lado de cidades como Istambul, Kyiv, Zagreb ou Varsóvia . O Porto também aparece entre os hubs europeus identificados como cidades com presença de unicórnios e atividade tecnológica relevante.

O estudo da Dealroom, uma das principais plataformas globais de análise de startups e capital de risco, avalia ecossistemas com base em investimento, criação de valor, talento universitário, densidade tecnológica e crescimento.

Quem pôs Portugal no mapa ?

O destaque português no ecossistema tecnológico europeu tem sido impulsionado por uma

nova geração de startups e unicórnios que ganharam dimensão internacional na última década.

A OutSystems continua a ser o maior caso de sucesso português em software empresarial, tendo atingido uma valorização superior a 9 mil milhões de dólares .

A Feedzai consolidou-se como uma das principais fintechs globais na área de prevenção de fraude com inteligência artificial.

A Sword Health tornou-se uma das startups portuguesas mais relevantes na área da saúde digital, enquanto a Talkdesk cresceu como plataforma de software para centros de contacto baseada na cloud .

Também a Remote (fundada por portugueses, embora sediada nos EUA) ajudou a reforçar a imagem de Portugal como ponto de origem de startups globais ligadas ao trabalho remoto e software empresarial.

No Porto , a Farfetch teve um papel decisivo na criação do atual ecossistema tecnológico da cidade. Apesar da crise recente e da venda à sul-coreana Coupang, a empresa foi responsável pela formação de centenas de profissionais especializados em tecnologia, produto e operações, muitos dos quais acabaram por criar novas startups ou integrar outras empresas tecnológicas.

Além dos unicórnios, o ecossistema português passou a incluir dezenas de startups em crescimento nas áreas de inteligência artificial, clima, cibersegurança, saúde digital, fintech e software empresarial.

Newsletter

À procura de saber mais? Recebe as novidades do mundo das startups no teu e-mail.  
Começa a ler

Cidades que estão a dar que falar

O que está a impulsionar Lisboa: Custo de vida relativamente competitivo face a outras capitais europeias, forte capacidade de atração de talento internacional, crescimento do ecossistema de startups e aumento da presença de fundos e multinacionais tecnológicas. Além disso, a realização da Web Summit ajudou a projetar internacionalmente a cidade, mas o crescimento do ecossistema português vai hoje muito além do evento.

Tem aumentado o número de startups fundadas por empreendedores estrangeiros ou equipas internacionais a operar a partir de Lisboa, sobretudo nas áreas de IA, Web3 , fintech e software .

O relatório da Dealroom dá particular importância à relação entre crescimento tecnológico e acessibilidade económica. É precisamente nessa combinação (crescimento relativamente rápido com custos inferiores aos de hubs como Londres, Paris ou Amesterdão) que Lisboa ganha competitividade .

Porto também ganha visibilidade: Embora Lisboa concentre grande parte do investimento e da notoriedade internacional, o Porto também surge identificado no mapa europeu de cidades tecnológicas com presença de unicórnios.

Nos últimos anos, a cidade consolidou um ecossistema ligado à engenharia, software , gaming , healthtech e centros tecnológicos internacionais. A presença de universidades, talento técnico e hubs de multinacionais ajudou a transformar o Porto num dos principais polos tecnológicos ibéricos.

Estamos no caminho...

Apesar da evolução portuguesa, a distância para os grandes hubs tecnológicos europeus e norte-americanos continua significativa.

A piscina dos “grandes”: Londres lidera o ranking europeu de “Global Champions” , seguida de Paris, Estocolmo, Berlim e Munique, enquanto a Bay Area mantém a liderança mundial, à frente de Nova Iorque, Boston, Londres e Los Angeles.

Segundo a Dealroom, estes ecossistemas destacam-se pela capacidade de atrair capital de risco, gerar unicórnios e criar ciclos contínuos de empreendedorismo. Ainda assim, o relatório sublinha que a nova geração de polos tecnológicos já não está concentrada apenas nos centros históricos: cidades mais pequenas ou mercados periféricos estão a ganhar relevância graças à especialização tecnológica, densidade de talento e custos operacionais mais baixos. É nesse grupo que Lisboa começa agora a afirmar-se .

As cidades portuguesas continuam longe da escala de Londres, Paris ou Berlim, mas começam a afirmar-se como um dos ecossistemas tecnológicos europeus com maior dinâmica de crescimento. ✨

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

HIPERSUPER 

Wed 27 May 2026 (GMT+1)

# Retalho enfrenta desafio de alinhar reputação e experiência

<b>FREQUENCY</b>	Monthly	<b>MEDIA TYPE</b>	Magazine	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 15,109	<b>IMPRESSIONS</b>	66,000
<b>CIRCULATION</b>	33000	<b>DISTRIBUTION</b>	Portugal	<b>SECTION</b>	General
<b>PAGES</b>	32, 33, 34, 35	<b>SIZE</b>	3.75 pages		

## TAGS

Contact Centers

As marcas de retalho estão a ganhar robustez emocional junto dos consumidores, mas continuam a enfrentar dificuldades na componente racional da reputação, sobretudo ao nível do serviço. A conclusão resulta do estudo RepScore 2026, da OnStrategy, que analisou mais de duas mil marcas, associadas a mais de 70 setores de atividade, e avaliou a reputação junto de mais de 50 mil cidadãos, mais de oito mil gestores de topo, mais de 900 jornalistas e mais de 200 líderes de opinião. Em conversa com o Hipersuper, Pedro Tavares, CEO da OnStrategy, explica que o desafio passa por alinhar reputação e experiência, num contexto em que Continente, Pingo Doce, IKEA, Farmácias Portuguesas, Manteigaria e Mercadona se destacam por diferentes razões no retalho.

As marcas de retalho em Portugal estão a ganhar robustez emocional junto dos consumidores, mas continuam a enfrentar dificuldades na componente racional da reputação, sobretudo ao nível do serviço. A leitura é feita por Pedro Tavares, da OnStrategy, a propósito do estudo RepScore 2026, que analisou mais de duas mil marcas, associadas a mais de 70 setores de atividade, e avaliou a reputação junto de mais de 50 mil cidadãos, mais de oito mil c-levels empresariais, mais de 900 jornalistas e mais de 200 líderes de opinião.

Nos setores de retalho, o estudo destaca as marcas mais relevantes em cada dimensão reputacional, com base no ano consolidado de 2025. No retalho alimentar, Continente e Pingo Doce surgem em várias dimensões de liderança, enquanto no retalho de tecnologia e digital se destacam Worten, Fnac e Amazon. IKEA domina no retalho de casa e escritório, Decathlon e Sport Zone surgem no retalho de desporto, e Farmácias Portuguesas mantém uma posição forte no retalho de saúde e bem-estar.

Para Pedro Tavares, uma das principais conclusões é que há cada vez mais marcas de retalho a alcançar níveis elevados de ligação emocional com os consumidores. "Nós temos cada vez mais marcas no retalho a entrar na robustez emocional", afirma ao Hipersuper. Esta dimensão inclui indicadores como relevância, consideração, confiança, admiração, preferência, recomendação e intenção de compra. O problema, segundo o responsável da OnStrategy, surge quando essa força emocional não é acompanhada pela experiência concreta de produto, serviço, inovação e sustentabilidade. "Contudo, depois disso não é acompanhado do ponto de vista racional", explica Pedro Tavares. E é no serviço que a diferença se torna mais evidente. "O retalho apresenta um grande desafio naquilo que é a sua componente associada ao serviço, que é onde os indicadores baixam", sublinha.

A análise da OnStrategy mostra que Continente e IKEA se destacam entre as marcas de retalho com melhor desempenho reputacional. No caso da IKEA, a leitura é particularmente positiva porque, segundo Pedro Tavares, a experiência de serviço acompanha melhor a força da marca. "No caso do IKEA, o serviço acompanha a marca", explica. Já no retalho alimentar, o Continente destaca-se na dimensão emocional, mas enfrenta, como as restantes marcas do setor, o desafio de alinhar reputação e experiência.

## CONTINENTE E PINGO DOCE MANTÊM FORÇA NO RETALHO ALIMENTAR

No retalho alimentar, o estudo coloca o Continente como marca mais relevante em dimensões como reputação emocional, admiração e recomendação, inovação e diferenciação, responsabilidade social, responsabilidade ambiental e liderança. Continente e Pingo Doce surgem em conjunto em áreas como relevância e consideração, confiança e compra, qualidade de produto, consistência enquanto local de trabalho e conduta de

governo. Já o Pingo Doce surge isolado na dimensão de prosperidade económica.

Para Pedro Tavares, a consistência das principais insígnias alimentares está ligada à cobertura nacional, ao portefólio de oferta, à presença de marcas de fabricante e ao desenvolvimento das marcas próprias. Já a conveniência continua a ser um fator determinante. "No fundo há um comportamento em que nos deslocamos neste tipo de retalho muito pela conveniência, e preço", explica Pedro Tavares. A cobertura territorial das insígnias torna-se, por isso, um elemento relevante na construção da reputação, sobretudo quando o consumidor associa proximidade, acessibilidade e resposta às suas necessidades.

A pandemia acelerou algumas destas dinâmicas. Para Pedro Tavares, a forma como os consumidores se relacionam com as marcas foi alterada, reduziu a fidelidade, aumentando a procura por conveniência. "As marcas têm um desafio de voltar a relacionar-se com o consumidor", afirma.

O responsável explica que, durante a pandemia, muitos consumidores foram obrigados a experimentar alternativas, seja por ruturas de stock, seja por limitações no acesso às lojas. Esse movimento teve impacto na forma como passaram a avaliar marcas de fabricante e marcas próprias. "Ao encararem essas outras opções, acabaram por perceber que não eram assim tão diferentes umas das outras", refere.

## MARCA PRÓPRIA AUMENTA RESPONSABILIDADE DAS INSÍGNIAS

A marca própria é um dos temas centrais na leitura reputacional do retalho alimentar. Para Pedro Tavares, as marcas de retalho ganharam qualidade, reconhecimento e visibilidade, tornando-se hoje parte essencial da relação entre insígnia e consumidor.

O responsável considera que a pandemia acelerou a perceção positiva sobre estes produtos.

"As pessoas passaram a entender a qualidade das marcas de retalho, que, por vezes, pode ter uma qualidade superior em relação às outras marcas da indústria", afirma. Esta evolução tem consequências diretas para as insígnias. Ao comunicarem mais as suas marcas próprias e ao colocá-las no centro da proposta de valor, os retalhistas reforçam a sua reputação, mas também aumentam a sua exposição ao risco. No fundo, porque um problema numa categoria pode afetar a perceção global da marca de retalho.

Pedro Tavares resume esta alteração de forma clara: "Hoje em dia estão muito dependentes de si próprios. Eu diria que as marcas de retalho dependem hoje mais de si próprias do que das marcas da indústria".

A diferença entre marca de fabricante e marca de retalho está também na forma como uma crise pode contaminar a perceção do consumidor. Se um problema ocorrer numa marca de fabricante, tende a ficar circunscrito a essa marca. Se ocorrer numa marca própria, pode afetar a confiança noutras categorias da mesma insígnia.

No alimentar, esta sensibilidade é maior, "há um desafio nas áreas alimentares superior às áreas não alimentares", sublinha Pedro Tavares. Isto porque uma falha numa categoria alimentar pode levar o consumidor a questionar outras referências da mesma marca de retalho, explica.

## PREÇO NÃO SE SOBREPÕE À REPUTAÇÃO

Num contexto de pressão sobre o rendimento das famílias, o preço continua a ser determinante, mas não substitui a reputação. Para Pedro Tavares, o preço deve ser entendido como parte integrante da reputação, e não como uma dimensão separada.

"O preço faz parte da reputação", afirma. O responsável explica que o consumidor avalia a

marca através de uma equação que inclui qualidade percebida, acessibilidade de preço e capacidade de responder às suas necessidades. Se essa equação falhar, a reputação é afetada. "Tem que haver um equilíbrio aqui entre a qualidade percebida, o preço, a acessibilidade em termos de preço e o cumprimento das minhas necessidades", sublinha Pedro Tavares. Ainda assim, o responsável rejeita a ideia de que o preço suplanta a reputação. "Não se pode dizer que o preço suplanta a reputação. Não, o preço faz parte da reputação e tem que ser entendido nesta perspetiva, que é um atributo", afirma.

Em períodos de maior dificuldade económica, uma redução de preço não é necessariamente interpretada como perda de qualidade. Pode, pelo contrário, ser vista como um sinal positivo, se estiver alinhada com o contexto. "Se uma marca baixar o preço, isso não constitui um problema. Se calhar até constitui uma virtude, porque é visto pela positiva", refere Pedro Tavares.

## REPUTAÇÃO E EXPERIÊNCIA TÊM DE ESTAR ALINHADAS

A resiliência das marcas em momentos de crise depende, segundo a OnStrategy, do equilíbrio entre reputação e experiência. Pedro Tavares resume esta relação numa frase: "A reputação é a perceção, a experiência é a realidade". Quando estes dois indicadores estão alinhados e são fortes, a marca tende a ser mais resiliente perante crises. Pelo contrário, se a reputação estiver acima da experiência real, a marca corre o risco de criar expectativas que não consegue cumprir.

"Se eu tiver um indicador de reputação superior ao indicador de experiência, tenho um problema", alerta Pedro Tavares. O inverso também pode ser problemático: uma marca com boa experiência, mas baixa reputação, pode ter dificuldade em atrair consumidores se não tiver capacidade de comunicação. Esta tensão é particularmente relevante no retalho, onde a experiência em loja, o serviço digital, o atendimento, a disponibilidade de produto, o contacto com o cliente e a resposta a reclamações influenciam diretamente a perceção da marca.

Pedro Tavares considera que algumas marcas estão a investir demasiado na comunicação, quando ainda têm problemas na experiência. "Há muitas marcas que neste momento estão a apostar na perspectiva de aumentarem os seus indicadores de comunicação, quando no fundo acabam por ter um indicador de reputação superior ao indicador de experiência", afirma. O risco é atrair consumidores com expectativas superiores à experiência que irão encontrar. Para o responsável, a resposta passa pela humanização da relação com o cliente. "Eu só consigo alterar isto se eu conseguir ter uma experiência e uma proximidade novamente de humanização das marcas junto do consumidor", sublinha.

## DIGITAL CRESCE MAS CONSUMIDOR CONTINUA A QUERER FALAR COM PESSOAS

A relação entre loja física e canal digital é outro dos desafios apontados por Pedro Tavares. O consumidor usa cada vez mais o digital quando já sabe o que quer ou quando procura informação simples. Mas quando tem dúvidas, problemas ou reclamações, continua a valorizar o contacto humano.

"Hoje em dia usam o canal digital sempre que já sabem o que querem. Quando querem apenas uma informação, vão ao canal digital. Quando têm dúvidas, quando necessitam de perceber, as pessoas querem falar com pessoas", explica.

Esta realidade coloca pressão sobre o serviço ao cliente. O canal digital pode simplificar processos, mas não substitui a necessidade de resposta rápida e humana em momentos críticos. "Eu sempre que tenho uma dúvida, ou no limite sempre que tenho uma reclamação, quero falar com alguém e quero falar no momento", afirma Pedro Tavares.

O responsável alerta ainda para o risco de externalização excessiva dos centros de contacto. Quando a pessoa que atende o cliente não representa a marca de forma plena, pode falhar enquanto embaixadora da marca. "A pessoa não ser da própria marca, ela não é um embaixador de marca, é um prestador de serviço", considera.

Para Pedro Tavares, esta dimensão é determinante porque uma má experiência no atendimento pode transformar rapidamente um consumidor insatisfeito num detrator da marca.

## MERCADONA TEM POTENCIAL REPUTACIONAL POR CONCRETIZAR

No retalho alimentar, a Mercadona surge como uma das marcas com maior potencial de crescimento reputacional. Pedro Tavares reconhece que a insígnia espanhola tem registado uma evolução significativa, mas sublinha que a sua cobertura territorial ainda limita alguns indicadores.

"A Mercadona tem vindo a dar grandes saltos", afirma, mas não está presente em todo o território nacional, o que condiciona a capacidade de alguns consumidores confirmarem, pela experiência, a perceção que já têm da insígnia.

"Os indicadores de reputação deixam antever que à medida que a Mercadona for avançando territorialmente, as pessoas estão muito ambiciosas e muito expectantes e a perceção é muito elevada em relação àquela marca", explica Pedro Tavares.

Segundo o responsável, a marca apresenta níveis elevados de relevância, consideração e admiração, mas cai em dimensões como confiança e preferência, precisamente porque ainda não está acessível em muitos pontos do país. "Basta que a marca se torne presente e que não falhe depois do ponto de vista do produto e do serviço para que o salto ainda seja mais evidente", afirma.

## FARMÁCIAS PORTUGUESAS MANTÊM VANTAGEM PELA CONFIANÇA

No retalho de saúde e bem-estar, as Farmácias Portuguesas surgem em destaque em várias dimensões, incluindo reputação emocional, relevância e consideração, confiança e compra, admiração e recomendação, qualidade de serviço, responsabilidade social, conduta de governo, liderança e prosperidade económica. A Wells aparece também em dimensões como qualidade de produto e consistência enquanto local de trabalho.

Para Pedro Tavares, a força reputacional das farmácias resulta da confiança associada à sua função no sistema de saúde, mas também da sua cobertura territorial.

O responsável sublinha que, embora Farmácias Portuguesas não seja uma cadeia única, funciona como uma marca agregadora, presente em todo o território. "Em todo e qualquer sítio, em todo e qualquer bairro, nós vamos encontrando a farmácia", afirma.

No retalho de restaurantes, o estudo destaca McDonald's em várias dimensões, mas a Manteigaria surge entre as marcas em evidência na reputação emocional e na admiração e recomendação. Para Pedro Tavares, a evolução da marca é relevante, sobretudo por competir com operadores mais antigos e com maior reconhecimento histórico.

O responsável associa este crescimento à simplicidade da proposta, da oferta e do serviço. "Há um dos vetores, depois da componente racional, que é a simplicidade. Para além da qualidade, obviamente, do produto, mas é a simplicidade do produto, da oferta do produto e a simplicidade do serviço", explica. Essa consistência reduz falhas e reforça a perceção positiva junto dos consumidores, num segmento onde a experiência direta pesa de forma significativa na reputação.

## CONSUMIDORES QUEREM MARCAS MAIS PRÓXIMAS

Para os próximos anos, Pedro Tavares antecipa uma maior exigência na relação entre marcas e consumidores. Depois de um período em que a tecnologia reforçou a racionalidade, a eficiência e a resposta individual, os consumidores voltam a procurar socialização, ligação emocional e positividade. "O que é que eu antevejo? As marcas têm capacidade para fazer este passo e descobrirem como é que se vão relacionar novamente com o consumidor", afirma.

No retalho, esta mudança implica ir além da presença física do produto. "Não basta hoje em dia colocar produto numa prateleira, não basta eu estar numa loja de roupa e ter cabides pendurados", sublinha Pedro Tavares.

O desafio passa por criar experiências, relação e motivos para que o consumidor procure ativamente a marca. Num contexto mais competitivo, com consumidores menos fiéis, mais informados e mais sensíveis ao preço e à conveniência, a reputação dependerá cada vez mais da capacidade de entregar uma experiência consistente.

Para Pedro Tavares, as grandes marcas estão a ser chamadas a responder a este novo ciclo. "As marcas, as grandes marcas estão a ser chamadas a isto. Conseguem evoluir para este novo desafio? Vamos ver", conclui. H

RepScore 2026 | Retalho alimentar

Pedro Tavares

Partner e CEO da OnStrategy

# Retalho enfrenta desafio de alinhar reputação e experiência

As marcas de retalho estão a ganhar robustez emocional junto dos consumidores, mas continuam a enfrentar dificuldades na componente racional da reputação, sobretudo ao nível do serviço. A conclusão resulta do estudo RepScore 2026, da OnStrategy, que analisou mais de duas mil marcas, associadas a mais de 70 setores de atividade, e avaliou a reputação junto de mais de 50 mil cidadãos, mais de oito mil gestores de topo, mais de 900 jornalistas e mais de 200 líderes de opinião. Em conversa com o Hipersuper, Pedro Tavares, CEO da OnStrategy, explica que o desafio passa por alinhar reputação e experiência, num contexto em que Continente, Pingo Doce, IKEA, Farmácias Portuguesas, Manteigaria e Mercadona se destacam por diferentes razões no retalho.

**A**s marcas de retalho em Portugal estão a ganhar robustez emocional junto dos consumidores, mas continuam a enfrentar dificuldades na componente racional da reputação, sobretudo ao nível do serviço. A leitura é feita por Pedro Tavares, da OnStrategy, a propósito do estudo RepScore 2026, que analisou mais de duas mil marcas, associadas a mais de 70 setores de atividade, e avaliou a reputação junto de mais de 50 mil cidadãos, mais de oito mil c-levels empresariais, mais de 900 jornalistas e mais de 200 líderes de opinião.

Nos setores de retalho, o estudo destaca as marcas mais relevantes em cada dimensão reputacional, com base no ano consolidado de 2025. No retalho alimentar, Continente e Pingo Doce surgem em várias dimensões de liderança, enquanto no retalho de tecnologia e digital se destacam Worten, Fnac e Amazon. IKEA domina no retalho de casa e escritório, Decathlon e Sport Zone surgem no retalho de desporto, e Farmácias Portuguesas mantém uma posição forte no retalho de saúde e bem-estar.

Para Pedro Tavares, uma das principais conclusões é que há cada vez mais marcas de retalho a alcançar níveis elevados de ligação emocional com os consumidores. "Nós temos cada vez mais marcas no retalho a entrar na robustez emocional", afirma ao Hipersuper. Esta dimensão inclui indicadores como relevância, consideração, confiança, admiração, preferência, recomendação e intenção de compra. O problema, segundo o responsável da OnStrategy, surge quando essa força emocional não é acompanhada pela experiência concreta de produto, serviço, inovação e sustentabilidade. "Contudo, depois disso não é acompanhado do ponto de vista racional", explica Pedro Tavares. E é no serviço que a diferença se torna

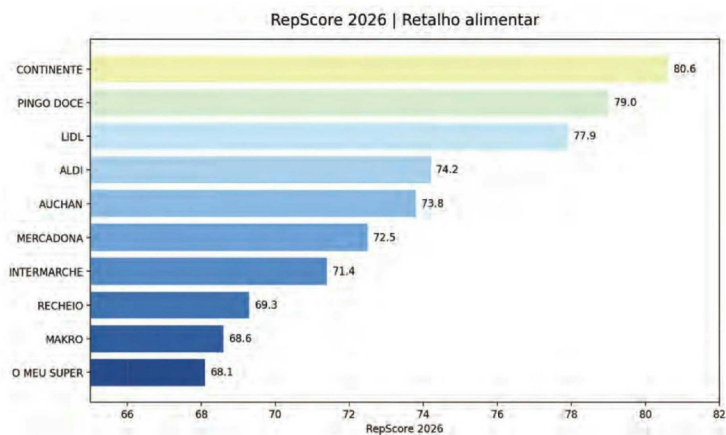
mais evidente. "O retalho apresenta um grande desafio naquilo que é a sua componente associada ao serviço, que é onde os indicadores baixam", sublinha.

A análise da OnStrategy mostra que Continente e IKEA se destacam entre as marcas de retalho com melhor desempenho reputacional. No caso da IKEA, a leitura é particularmente positiva porque, segundo Pedro Tavares, a experiência de serviço acompanha melhor a força da marca. "No caso do IKEA, o serviço acompanha a marca", explica. Já no retalho alimentar, o Continente destaca-se na dimensão emocional, mas enfrenta, como as restantes marcas do setor, o desafio de alinhar reputação e experiência.

## CONTINENTE E PINGO DOCE MANTÊM FORÇA NO RETALHO ALIMENTAR

No retalho alimentar, o estudo coloca o Continente como marca mais relevante em dimensões como reputação emocional, admiração e recomendação, inovação e diferenciação, responsabilidade social, responsabilidade ambiental e liderança. Continente e Pingo Doce surgem em conjunto em áreas como relevância e consideração, confiança e compra, qualidade de produto, consistência enquanto local de trabalho e conduta de governo. Já o Pingo Doce surge isolado na dimensão de prosperidade económica.

Para Pedro Tavares, a consistência das principais insígnias alimentares está ligada à



cobertura nacional, ao portefólio de oferta, à presença de marcas de fabricante e ao desenvolvimento das marcas próprias. Já a conveniência continua a ser um fator determinante. "No fundo há um comportamento em que nos deslocamos neste tipo de retalho muito pela conveniência, e preço", explica Pedro Tavares. A cobertura territorial das insígnias torna-se, por isso, um elemento relevante na construção da reputação, sobretudo quando o consumidor associa proximidade, acessibilidade e resposta às suas necessidades.

A pandemia acelerou algumas destas dinâmicas. Para Pedro Tavares, a forma como os consumidores se relacionam com as marcas foi alterada, reduziu a fidelidade, aumentando a procura por conveniência. "As marcas têm um desafio de voltar a relacionar-se com o consumidor", afirma.

O responsável explica que, durante a pandemia, muitos consumidores foram obrigados a experimentar alternativas, seja por ruturas de stock, seja por limitações no acesso às lojas. Esse movimento teve impacto na forma como passaram a avaliar marcas de fabricante e marcas próprias. "Ao encararem essas outras opções, acabaram por perceber que não eram assim tão diferentes umas das outras", refere.

#### **MARCA PRÓPRIA AUMENTA RESPONSABILIDADE DAS INSÍGNIAS**

A marca própria é um dos temas centrais na leitura reputacional do retalho alimentar. Para Pedro Tavares, as marcas de retalho ganharam qualidade, reconhecimento e visibilidade, tornando-se hoje parte essencial da relação entre insígnia e consumidor.

O responsável considera que a pandemia acelerou a perceção positiva sobre estes produtos. "As pessoas passaram a entender a qualidade das marcas de retalho, que, por vezes, pode ter uma qualidade superior em relação às outras marcas da indústria", afirma. Esta evolução tem consequências diretas para as insígnias. Ao comunicarem mais as suas marcas próprias e ao colocá-las no centro da proposta de valor, os retalhistas reforçam a sua reputação, mas também aumentam a sua exposição ao risco. No fundo, porque um problema numa categoria pode afetar a perceção global da marca de retalho.

Pedro Tavares resume esta alteração de forma clara: "Hoje em dia estão muito dependentes de si próprios. Eu diria que as marcas de retalho dependem hoje mais de si próprias do que das marcas da indústria".

A diferença entre marca de fabricante e marca de retalho está também na forma como uma crise pode contaminar a perceção do consumidor. Se um problema ocorrer numa marca



**Pedro Tavares**  
Partner e CEO da OnStrategy

de fabricante, tende a ficar circunscrito a essa marca. Se ocorrer numa marca própria, pode afetar a confiança noutras categorias da mesma insígnia.

No alimentar, esta sensibilidade é maior. "há um desafio nas áreas alimentares superior às áreas não alimentares", sublinha Pedro Tavares. Isto porque uma falha numa categoria alimentar pode levar o consumidor a questionar outras referências da mesma marca de retalho, explica.

#### **PREÇO NÃO SE SOBREPÕE À REPUTAÇÃO**

Num contexto de pressão sobre o rendimento das famílias, o preço continua a ser determinante, mas não substitui a reputação. Para Pedro Tavares, o preço deve ser entendido como parte integrante da reputação, e não como uma dimensão separada.

"O preço faz parte da reputação", afirma. O responsável explica que o consumidor avalia a marca através de uma equação que inclui qualidade percebida, acessibilidade de preço e capacidade de responder às suas necessidades. Se essa equação falhar, a reputação é afeta-

tada. "Tem que haver um equilíbrio aqui entre a qualidade percebida, o preço, a acessibilidade em termos de preço e o cumprimento das minhas necessidades", sublinha Pedro Tavares. Ainda assim, o responsável rejeita a ideia de que o preço suplanta a reputação. "Não se pode dizer que o preço suplanta a reputação. Não, o preço faz parte da reputação e tem que ser entendido nesta perspetiva, que é um atributo", afirma.

Em períodos de maior dificuldade económica, uma redução de preço não é necessariamente interpretada como perda de qualidade. Pode, pelo contrário, ser vista como um sinal positivo, se estiver alinhada com o contexto. "Se uma marca baixar o preço, isso não constitui um problema. Se calhar até constitui uma virtude, porque é visto pela positiva", refere Pedro Tavares.

#### **REPUTAÇÃO E EXPERIÊNCIA TÊM DE ESTAR ALINHADAS**

A resiliência das marcas em momentos de crise depende, segundo a OnStrategy, do equilíbrio entre reputação e experiência. Pedro Tavares

resume esta relação numa frase: "A reputação é a percepção, a experiência é a realidade". Quando estes dois indicadores estão alinhados e são fortes, a marca tende a ser mais resiliente perante crises. Pelo contrário, se a reputação estiver acima da experiência real, a marca corre o risco de criar expectativas que não consegue cumprir.

"Se eu tiver um indicador de reputação superior ao indicador de experiência, tenho um problema", alerta Pedro Tavares. O inverso também pode ser problemático: uma marca com boa experiência, mas baixa reputação, pode ter dificuldade em atrair consumidores se não tiver capacidade de comunicação. Esta tensão é particularmente relevante no retalho, onde a experiência em loja, o serviço digital, o atendimento, a disponibilidade de produto, o contacto com o cliente e a resposta a reclamações influenciam diretamente a percepção da marca.

Pedro Tavares considera que algumas marcas estão a investir demasiado na comunicação, quando ainda têm problemas na experiência. "Há muitas marcas que neste momento estão a apostar na perspectiva de aumentarem os seus indicadores de comunicação, quando no fundo acabam por ter um indicador de reputação superior ao indicador de experiência", afirma. O risco é atrair consumidores com expectativas superiores à experiência que irão encontrar. Para o responsável, a resposta passa pela humanização da relação com o cliente. "Eu só consigo alterar isto se eu conseguir ter uma experiência e uma proximidade novamente de humanização das marcas junto do consumidor", sublinha.

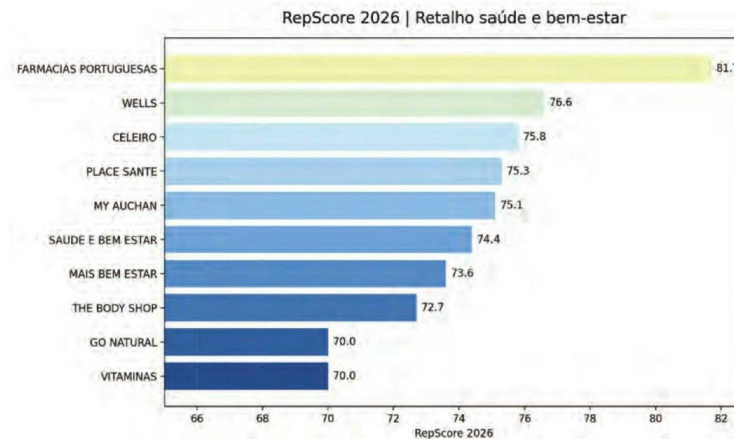
#### DIGITAL CRESCE MAS CONSUMIDOR CONTINUA A QUERER FALAR COM PESSOAS

A relação entre loja física e canal digital é outro dos desafios apontados por Pedro Tavares. O consumidor usa cada vez mais o digital quando já sabe o que quer ou quando procura informação simples. Mas quando tem dúvidas, problemas ou reclamações, continua a valorizar o contacto humano.

"Hoje em dia usam o canal digital sempre que já sabem o que querem. Quando querem apenas uma informação, vão ao canal digital. Quando têm dúvidas, quando necessitam de perceber, as pessoas querem falar com pessoas", explica.

Esta realidade coloca pressão sobre o serviço ao cliente. O canal digital pode simplificar processos, mas não substitui a necessidade de resposta rápida e humana em momentos críticos. "Eu sempre que tenho uma dúvida, ou no limite sempre que tenho uma reclamação, quero falar com alguém e quero falar no momento", afirma Pedro Tavares.

O responsável alerta ainda para o risco de



externalização excessiva dos centros de contacto. Quando a pessoa que atende o cliente não representa a marca de forma plena, pode falhar enquanto embaixadora da marca. "A pessoa não ser da própria marca, ela não é um embaixador de marca, é um prestador de serviço", considera.

Para Pedro Tavares, esta dimensão é determinante porque uma má experiência no atendimento pode transformar rapidamente um consumidor insatisfeito num detrator da marca.

#### MERCADONA TEM POTENCIAL REPUTACIONAL POR CONCRETIZAR

No retalho alimentar, a Mercadona surge como uma das marcas com maior potencial de crescimento reputacional. Pedro Tavares reconhece que a insígnia espanhola tem registado uma evolução significativa, mas sublinha que a sua cobertura territorial ainda limita alguns indicadores.

"A Mercadona tem vindo a dar grandes saltos", afirma, mas não está presente em todo o território nacional, o que condiciona a capacidade de alguns consumidores confirmarem, pela experiência, a percepção que já têm da insígnia.

"Os indicadores de reputação deixam antever que à medida que a Mercadona for avançando territorialmente, as pessoas estão muito ambiciosas e muito expectantes e a percepção é muito elevada em relação àquela marca", explica Pedro Tavares.

Segundo o responsável, a marca apresenta níveis elevados de relevância, consideração e admiração, mas cai em dimensões como confiança e preferência, precisamente porque ainda não está acessível em muitos pontos do país. "Basta que a marca se torne presente e

que não falhe depois do ponto de vista do produto e do serviço para que o salto ainda seja mais evidente", afirma.

#### FARMÁCIAS PORTUGUESAS MANTÉM VANTAGEM PELA CONFIANÇA

No retalho de saúde e bem-estar, as Farmácias Portuguesas surgem em destaque em várias dimensões, incluindo reputação emocional, relevância e consideração, confiança e compra, admiração e recomendação, qualidade de serviço, responsabilidade social, conduta de governo, liderança e prosperidade económica. A Wells aparece também em dimensões como qualidade de produto e consistência enquanto local de trabalho.

Para Pedro Tavares, a força reputacional das farmácias resulta da confiança associada à sua função no sistema de saúde, mas também da sua cobertura territorial.

O responsável sublinha que, embora Farmácias Portuguesas não seja uma cadeia única, funciona como uma marca agregadora, presente em todo o território. "Em todo e qualquer sítio, em todo e qualquer bairro, nós vamos encontrando a farmácia", afirma.

No retalho de restaurantes, o estudo destaca McDonald's em várias dimensões, mas a Mantteigaria surge entre as marcas em evidência na reputação emocional e na admiração e recomendação. Para Pedro Tavares, a evolução da marca é relevante, sobretudo por competir com operadores mais antigos e com maior reconhecimento histórico.

O responsável associa este crescimento à simplicidade da proposta, da oferta e do serviço. "Há um dos vetores, depois da componente racional, que é a simplicidade. Para além da qualidade, obviamente, do produto, mas é a simplicidade do produto, da oferta do produto

e a simplicidade do serviço”, explica. Essa consistência reduz falhas e reforça a percepção positiva junto dos consumidores, num segmento onde a experiência direta pesa de forma significativa na reputação.

#### CONSUMIDORES QUEREM MARCAS MAIS PRÓXIMAS

Para os próximos anos, Pedro Tavares antecipa uma maior exigência na relação entre marcas e consumidores. Depois de um período em que a tecnologia reforçou a racionalidade, a eficiência e a resposta individual, os consumidores voltam a procurar socialização, ligação emocional e positividade. “O que é que eu antevejo? As marcas têm capacidade para fazer este passo e descobrirem como é que se vão relacionar novamente com o consumidor”, afirma.

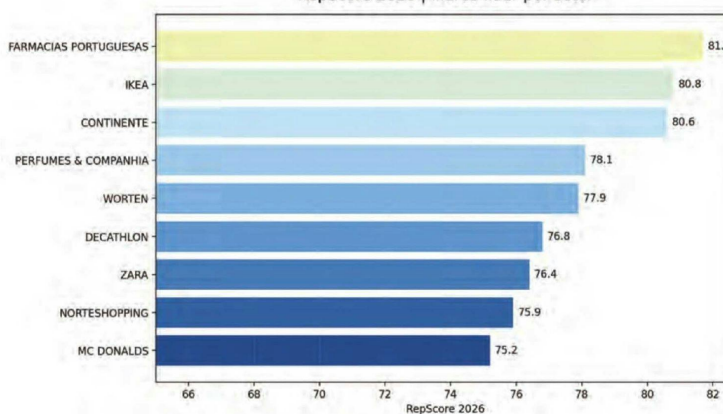
No retalho, esta mudança implica ir além da presença física do produto. “Não basta hoje em dia colocar produto numa prateleira, não basta eu estar numa loja de roupa e ter cabides pendurados”, sublinha Pedro Tavares.

O desafio passa por criar experiências, relação e motivos para que o consumidor procure ativamente a marca. Num contexto mais


competitivo, com consumidores menos fiéis, mais informados e mais sensíveis ao preço e à conveniência, a reputação dependerá cada vez mais da capacidade de entregar uma experiência consistente.

Para Pedro Tavares, as grandes marcas estão a ser chamadas a responder a este novo ciclo. “As marcas, as grandes marcas estão a ser chamadas a isto. Conseguem evoluir para este novo desafio? Vamos ver”, conclui. **H**

RepScore 2026 | Marca líder por setor



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

SOL 

Wed 27 May 2026 (GMT+1)

# Espanha vai obrigar empresas a atender o telefone em menos de três minutos. E em Portugal, o que diz a lei?

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 1,724	<b>IMPRESSIONS</b>	5,481
<b>MUV</b>	219,240				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

A partir de 28 de dezembro, as empresas espanholas ficam legalmente obrigadas a responder a 95% das chamadas dos clientes em menos de três minutos, com acesso garantido a um operador humano. Do lado de cá da fronteira, a proteção existe, mas é mais limitada e mais antiga. Saiba o que diz a lei portuguesa

Espanha tem agora a sua primeira lei abrangente sobre atendimento ao cliente. A Lei 10/2025, aprovada pelo parlamento espanhol em dezembro do ano passado, define pela primeira vez padrões mínimos obrigatórios de qualidade para os serviços de apoio ao cliente em sectores como as telecomunicações, a energia, a banca, os transportes e os serviços postais. As empresas têm até 28 de dezembro de 2026 para se adaptar.

## O que muda em Espanha

A regra central é objectiva: 95% das chamadas têm de ser atendidas em menos de três minutos. Não por um robot, não por uma gravação, mas por uma pessoa. O uso de sistemas automáticos e chatbots continua a ser permitido, mas as empresas ficam proibidas de os usar como barreira ao acesso a um agente humano. O cliente pode sempre pedir para falar com alguém, e esse pedido tem de ser cumprido.

Os prazos de resolução de reclamações também ficam regulados. Segundo o resumo oficial publicado pelo governo espanhol, as empresas têm um máximo de 15 dias úteis para

resolver queixas, prazo que desce para cinco dias em caso de cobranças indevidas, e para menos de duas horas quando esteja em causa uma interrupção de serviço essencial.

A lei introduz ainda uma obrigação de transparência: as chamadas de carácter comercial têm de ser identificadas com um prefixo telefónico distinto do utilizado pelo serviço de apoio ao cliente. E as empresas ficam obrigadas a realizar, anualmente, uma auditoria externa à qualidade do serviço prestado, com os resultados disponíveis para consulta pública.

E em Portugal, o que diz a lei?

Portugal tem legislação sobre call centers, mas com um alcance diferente. O Decreto-Lei n.º 134/2009 proíbe que os centros de atendimento façam o consumidor aguardar mais de 60 segundos depois de a chamada ter sido atendida pelo sistema. Ou seja, uma vez que o sistema automático regista a chamada, a empresa tem um minuto para ligar o cliente a um humano. A regra aplica-se sobretudo a prestadores de serviços essenciais.

Mais recentemente, o Decreto-Lei n.º 59/2021 veio obrigar esses mesmos prestadores a disponibilizar linhas gratuitas ou de custo reduzido. Mas não existe em Portugal uma lei equivalente à espanhola que fixe, de forma transversal, padrões mínimos de qualidade no atendimento ao cliente, tempos máximos globais de espera, obrigação de acesso a operadores humanos em todos os sectores, nem auditorias obrigatórias ao serviço prestado.

Os números mostram que o problema não é residual. Segundo dados da DECO PROteste, as telecomunicações foram o quarto sector com mais queixas em 2025, com 6.883 reclamações registadas. No mesmo ano, a garantia de bens liderou o ranking, seguida dos seguros e do crédito. Também a Direção-Geral do Consumidor registou, em 2024, um total de 444.815 entradas no Livro de Reclamações, o que corresponde a uma média de mais de 1.200 queixas por dia.

O modelo que Espanha formaliza em dezembro é, em termos de abrangência e mecanismos de controlo, mais exigente do que o quadro legal actualmente em vigor em Portugal. ❁



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

LOGÍSTICA MODERNA 

Wed 27 May 2026 (GMT+1)

# Estudo da APCC revela que a IA acelera transformação dos Contact Centers

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 39	<b>IMPRESSIONS</b>	125
<b>MUV</b>	5,000				
<b>TAGS</b>	<span>APCC</span> <span>Contact Centers</span>				

A Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) apresentou hoje as conclusões do Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade de Contact Centers em Portugal 2026, elaborado em parceria com a consultora Happy Work, que faz uma análise da evolução dos principais indicadores e tendências do setor. O estudo revela que se trata de uma "Indústria cada vez mais sólida e estratégica para a economia e o emprego em Portugal, capaz de conciliar inovação tecnológica, estabilidade laboral e valorização dos recursos humanos".

O setor dos Contact Centers é hoje uma das áreas mais tecnológicas e inovadoras, impulsionado pela integração contínua de soluções digitais, inteligência artificial, automação e análise de dados. Esta evolução permite otimizar processos, personalizar a experiência do cliente e aumentar a eficiência operacional, tornando a tecnologia um elemento central na forma como as organizações comunicam, respondem e criam relações de proximidade com os seus clientes.

O estudo destaca o crescimento contínuo da utilização de IVR e bots, responsáveis por tratar uma parte crescente dos contactos antes do encaminhamento para operadores humanos. Os indicadores mostram um crescimento significativo da percentagem de atendimentos realizados por bots, que atingiu em 2025 o valor mais elevado (30%), representando um aumento de 16%. Neste contexto, a inteligência artificial (IA) afirma-se como o principal motor de transformação dos Contact Centers, impulsionando ganhos de eficiência, personalização e capacidade de resposta.

Apesar do crescimento da adoção de IA, persistem desafios relevantes, nomeadamente ao nível da integração de sistemas, apontada por 67% das organizações, embora este valor tenha vindo a diminuir gradualmente (-5%). Os custos de implementação, bem como as questões relacionadas com segurança e privacidade, continuam igualmente a representar obstáculos significativos.

O crescimento de tecnologias no atendimento ao cliente é hoje uma das transformações mais relevantes do setor. Chatbots, WhatsApp Bots, Voicebots, IVR Conversacional, AI Agents e soluções de Speech-to-Text assumem-se como algumas das ferramentas com maiores perspetivas de investimento por parte das organizações, refletindo a aposta crescente em modelos de interação mais rápidos, personalizados e disponíveis em múltiplos canais.

Verifica-se também uma estabilização de tecnologias e canais considerados mais maduros, que mantêm níveis elevados de utilização e investimento, mas sem crescimento expressivo, perdendo peso relativo face à IA. É o caso de soluções como Cloud, Gamification e, em certa medida, RPA. ✱

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

SAPO 

Wed 27 May 2026 (GMT+1)

# Mais de metade dos profissionais de contact centers tem contratos sem termo (e ganha acima de 1000 euros)

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 40,542	<b>IMPRESSIONS</b>	128,909
<b>MUV</b>	5,156,360				
<b>TAGS</b>	<a href="#">APCC</a> <a href="#">Contact Centers</a>				

Ouvir este artigo

Mais de metade dos trabalhadores dos contact centers tinham, em 2025, um contrato de trabalho sem termo, recebiam, em média, acima dos 1000 euros brutos e cerca de um terço tinham o ensino superior.

No ano passado, 55,8% dos trabalhadores dos contact centers tinham um contrato sem termo, “o valor mais elevado desde 2022”, enquanto 38,9% tinham contrato a termo, segundo um estudo promovido pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC).

Dos cerca de 40% trabalhadores com contratos a termo, 26,9% tinham contrato a termo incerto e 12% a termo certo.

Segundo este estudo, que faz um retrato deste sector, que em Portugal emprega mais de 115 mil pessoas, os contratos sem termo têm vindo a ganhar terreno (em 2023 eram 50,7% e em 2024 54,6%), enquanto os contratos a termo têm vindo a recuar (em 2023 eram 45,2% e no ano seguinte 40,8%).

Já os «contratos de prestação de serviços e trabalho temporário representam cerca de 5%, mantendo-se em linha com os anos anteriores», acrescenta o estudo.

As remunerações têm vindo a crescer, com o salário bruto médio mensal dos operadores a ultrapassar “pela primeira vez os 1000 euros” em 2025, fixando-se nos 1.021 euros, um aumento face aos 973 euros em 2024 e aos 932 euros registados em 2023.

Por sector de actividade, é nos dos transportes e viagens que o ordenado bruto médio mensal dos operadores é mais elevado, tendo-se fixado nos 1063 euros no ano passado, seguido pela assistência em viagem (1030 euros) e pelos bancos e outras instituições financeiras (1028 euros).

No polo oposto está o comércio (retalho e distribuição) e o turismo, cuja remuneração média mensal bruta dos operadores era 931 euros e 947 euros, respectivamente.

A situação é semelhante no caso dos supervisores, cujo salário médio bruto era de 1344 euros em 2025, o que compara com os 1312 euros no ano anterior e os 1.230 em 2023.

«Os sectores com RBM mais elevadas são a assistência em viagem (1501 euros) e os transportes e viagens (1378 euros)», enquanto «os valores médios mais baixos encontram-se no turismo (1245 euros) e no comércio (1190 euros)».

Por outro lado, os técnicos de qualidade e formação tinham uma remuneração média mensal bruta “ligeiramente abaixo do valor dos supervisores”, fixando-se nos 1271 euros em 2025, sendo que por sector de actividade a indústria ocupa o lugar cimeiro (1407 euros) e o valor mais baixo pertence ao turismo (1045 euros).

Já no caso dos coordenadores, cujo indicador é, a par dos técnicos de qualidade e formação, incluindo pela primeira vez neste estudo, o ordenado médio mensal bruto era de 1727 euros, com o valor mais elevado a ser registado no setor dos transportes e viagens (1747 euros) e os mais baixos no comércio (retalho e distribuição) (1537 euros) e na administração pública e sector social (1.526 euros).

O estudo revela ainda que “os incentivos têm agora um peso menor”, tendo passado de 20% para 18% no caso dos operadores e de 21% para 19% da remuneração global nos supervisores.

As habilitações dos trabalhadores têm vindo a aumentar: quase metade (49,8%) tinham, no ano passado, o ensino secundário completo e cerca de um terço (30,6%) completaram o ensino superior.

«Em crescimento constante nos últimos anos está a frequência do ensino superior, que tem vindo a ganhar terreno em relação a quem detém o ensino secundário (7,5% em 2023, 9,9%

em 2024, 16,3% agora)», assinala o estudo, acrescentando que «os únicos sectores com uma diferença mais significativa em relação à média são a indústria, com um número superior de frequência do ensino secundário, e a assistência em viagem, com apenas 16% com ensino superior completo».

As mulheres continuam a estar em maioria no sector, incluindo em cargos de chefia, sendo que os contact centers «continuam presentes em todos os distritos e regiões autónomas», ainda que com uma concentração significativa em Lisboa «que representa aproximadamente 70% das respostas e 60% dos colaboradores».

Na edição de 2026 do Estudo de Caracterização e Benchmarking da Actividade dos Contact Centers foi recolhida informação junto de 59.409 profissionais, distribuídos por 1717 operações, de 96 empresas. Sendo que sendo este um estudo de participação voluntária, a taxa de resposta às diferentes questões não é sempre de 100%. ✱



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

HR PORTUGAL 

Wed 27 May 2026 (GMT+1)

# Mais de metade dos profissionais de contact centers tem contratos sem termo (e ganha acima de 1000 euros)

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 663	<b>IMPRESSIONS</b>	2,108
<b>MUV</b>	84,320				
<b>TAGS</b>	<a href="#">APCC</a> <a href="#">Contact Centers</a>				

Ouvir este artigo

Mais de metade dos trabalhadores dos contact centers tinham, em 2025, um contrato de trabalho sem termo, recebiam, em média, acima dos 1000 euros brutos e cerca de um terço tinham o ensino superior.

No ano passado, 55,8% dos trabalhadores dos contact centers tinham um contrato sem termo, “o valor mais elevado desde 2022”, enquanto 38,9% tinham contrato a termo, segundo um estudo promovido pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC).

Dos cerca de 40% trabalhadores com contratos a termo, 26,9% tinham contrato a termo incerto e 12% a termo certo.

Segundo este estudo, que faz um retrato deste sector, que em Portugal emprega mais de 115 mil pessoas, os contratos sem termo têm vindo a ganhar terreno (em 2023 eram 50,7% e em 2024 54,6%), enquanto os contratos a termo têm vindo a recuar (em 2023 eram 45,2% e no ano seguinte 40,8%).

Já os «contratos de prestação de serviços e trabalho temporário representam cerca de 5%, mantendo-se em linha com os anos anteriores», acrescenta o estudo.

As remunerações têm vindo a crescer, com o salário bruto médio mensal dos operadores a ultrapassar “pela primeira vez os 1000 euros” em 2025, fixando-se nos 1.021 euros, um aumento face aos 973 euros em 2024 e aos 932 euros registados em 2023.

Por sector de actividade, é nos dos transportes e viagens que o ordenado bruto médio mensal dos operadores é mais elevado, tendo-se fixado nos 1063 euros no ano passado, seguido pela assistência em viagem (1030 euros) e pelos bancos e outras instituições financeiras (1028 euros).

No polo oposto está o comércio (retalho e distribuição) e o turismo, cuja remuneração média mensal bruta dos operadores era 931 euros e 947 euros, respectivamente.

A situação é semelhante no caso dos supervisores, cujo salário médio bruto era de 1344 euros em 2025, o que compara com os 1312 euros no ano anterior e os 1.230 em 2023.

«Os sectores com RBM mais elevadas são a assistência em viagem (1501 euros) e os transportes e viagens (1378 euros)», enquanto «os valores médios mais baixos encontram-se no turismo (1245 euros) e no comércio (1190 euros)».

Por outro lado, os técnicos de qualidade e formação tinham uma remuneração média mensal bruta “ligeiramente abaixo do valor dos supervisores”, fixando-se nos 1271 euros em 2025, sendo que por sector de actividade a indústria ocupa o lugar cimeiro (1407 euros) e o valor mais baixo pertence ao turismo (1045 euros).

Já no caso dos coordenadores, cujo indicador é, a par dos técnicos de qualidade e formação, incluindo pela primeira vez neste estudo, o ordenado médio mensal bruto era de 1727 euros, com o valor mais elevado a ser registado no setor dos transportes e viagens (1747 euros) e os mais baixos no comércio (retalho e distribuição) (1537 euros) e na administração pública e sector social (1.526 euros).

O estudo revela ainda que “os incentivos têm agora um peso menor”, tendo passado de 20% para 18% no caso dos operadores e de 21% para 19% da remuneração global nos supervisores.

As habilitações dos trabalhadores têm vindo a aumentar: quase metade (49,8%) tinham, no ano passado, o ensino secundário completo e cerca de um terço (30,6%) completaram o ensino superior.

«Em crescimento constante nos últimos anos está a frequência do ensino superior, que tem vindo a ganhar terreno em relação a quem detém o ensino secundário (7,5% em 2023, 9,9%

em 2024, 16,3% agora)», assinala o estudo, acrescentando que «os únicos sectores com uma diferença mais significativa em relação à média são a indústria, com um número superior de frequência do ensino secundário, e a assistência em viagem, com apenas 16% com ensino superior completo».

As mulheres continuam a estar em maioria no sector, incluindo em cargos de chefia, sendo que os contact centers «continuam presentes em todos os distritos e regiões autónomas», ainda que com uma concentração significativa em Lisboa «que representa aproximadamente 70% das respostas e 60% dos colaboradores».

Na edição de 2026 do Estudo de Caracterização e Benchmarking da Actividade dos Contact Centers foi recolhida informação junto de 59.409 profissionais, distribuídos por 1717 operações, de 96 empresas. Sendo que sendo este um estudo de participação voluntária, a taxa de resposta às diferentes questões não é sempre de 100%. ✱



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

DIÁRIO DE NOTÍCIAS MADEIRA 

Wed 27 May 2026 (GMT+1)

# Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' com contratos sem termo em 2025

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 6,874	<b>IMPRESSIONS</b>	21,856
<b>MUV</b>	874,240				
<b>TAGS</b>	<div style="display: flex; gap: 10px;"> <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; padding: 2px 10px;">APCC</span> <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; padding: 2px 10px;">Contact Centers</span> </div>				

Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham, em 2025, um contrato de trabalho sem termo, recebiam, em média, acima dos 1.000 euros brutos e cerca de um terço tinham o ensino superior, conclui um estudo ontem divulgado.

No ano passado, 55,8% dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham um contrato sem termo, "o valor mais elevado desde 2022", enquanto 38,9% tinham contrato a termo, segundo um estudo promovido pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) e que foi apresentado na Conferência Internacional APCC 2026.

Dos cerca de 40% trabalhadores com contratos a termo, 26,9% tinham contrato a termo incerto e 12% a termo certo, aponta.

Segundo este estudo, que faz um retrato deste setor, que em Portugal emprega mais de 115 mil pessoas, os contratos sem termo têm vindo a ganhar terreno (em 2023 eram 50,7% e em 2024 54,6%), enquanto os contratos a termo têm vindo a recuar (em 2023 eram 45,2% e no ano seguinte 40,8%).

Já os "contratos de prestação de serviços e trabalho temporário representam cerca de 5%, mantendo-se em linha com os anos anteriores", acrescenta o estudo.

As remunerações têm vindo a crescer, com o salário bruto médio mensal dos operadores a

ultrapassar "pela primeira vez os 1.000 euros" em 2025, fixando-se nos 1.021 euros, um aumento face aos 973 euros em 2024 e aos 932 euros registados em 2023.

Por setor de atividade, é nos dos transportes e viagens que o ordenado bruto médio mensal dos operadores é mais elevado, tendo-se fixado nos 1.063 euros no ano passado, seguido pela assistência em viagem (1.030 euros) e pelos bancos e outras instituições financeiras (1.028 euros).

No polo oposto está o comércio (retalho e distribuição) e o turismo, cuja remuneração média mensal bruta dos operadores era 931 euros e 947 euros, respetivamente.

A situação é semelhante no caso dos supervisores, cujo salário médio bruto era de 1.344 euros em 2025, o que compara com os 1.312 euros no ano anterior e os 1.230 em 2023.

"Os setores com RBM mais elevadas são a assistência em viagem (1.501 euros) e os transportes e viagens (1.378 euros)", enquanto "os valores médios mais baixos encontram-se no turismo (1.245 euros) e no comércio (1.190 euros)".

Por outro lado, os técnicos de qualidade e formação tinham uma remuneração média mensal bruta "ligeiramente abaixo do valor dos supervisores", fixando-se nos 1.271 euros em 2025, sendo que por setor de atividade a indústria ocupa o lugar cimeiro (1.407 euros) e o valor mais baixo pertence ao turismo (1.045 euros).

Já no caso dos coordenadores, cujo indicador é, a par dos técnicos de qualidade e formação, incluindo pela primeira vez neste estudo, o ordenado médio mensal bruto era de 1.727 euros, com o valor mais elevado a ser registado no setor dos transportes e viagens (1.747 euros) e os mais baixos no comércio (retalho e distribuição) (1.537 euros) e na administração pública e setor social (1.526 euros).

O estudo revela ainda que "os incentivos têm agora um peso menor", tendo passado de 20% para 18% no caso dos operadores e de 21% para 19% da remuneração global nos supervisores.

As habilitações dos trabalhadores têm vindo a aumentar: quase metade (49,8%) tinham, no ano passado, o ensino secundário completo e cerca de um terço (30,6%) completaram o ensino superior.

"Em crescimento constante nos últimos anos está a frequência do ensino superior, que tem vindo a ganhar terreno em relação a quem detém o ensino secundário (7,5% em 2023, 9,9% em 2024, 16,3% agora)", assinala o estudo, acrescentando que "os únicos setores com uma

diferença mais significativa em relação à média são a indústria, com um número superior de frequência do ensino secundário, e a assistência em viagem, com apenas 16% com ensino superior completo".

As mulheres continuam a estar em maioria no setor, incluindo em cargos de chefia, sendo que os 'contact centers' "continuam presentes em todos os distritos e regiões autónomas", ainda que com uma concentração significativa em Lisboa "que representa aproximadamente 70% das respostas e 60% dos colaboradores".

Na edição de 2026 do Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade dos Contact Centers foi recolhida informação junto de 59.409 profissionais, distribuídos por 1.717 operações, de 96 empresas. Sendo que sendo este um estudo de participação voluntária, a taxa de resposta às diferentes questões não é sempre de 100%. \*



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

RH MAGAZINE ONLINE 

Tue 26 May 2026 (GMT+1)

# Mais contratos sem termo e salários acima dos mil euros. Setor que emprega 115 mil pessoas em Portugal já não é o que era

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 122	<b>IMPRESSIONS</b>	389
<b>MUV</b>	15,560				
<b>TAGS</b>	<a href="#">APCC</a> <a href="#">Contact Centers</a>				

Os contact centers em Portugal estão a pagar, pela primeira vez, salários médios acima dos mil euros brutos mensais. Em 2025, a remuneração média dos operadores fixou-se nos 1.021 euros, refletindo um aumento de 4,1% face ao ano anterior, segundo o novo Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade dos Contact Centers, divulgado esta terça-feira, 26 de maio, pela APCC.

Mas a subida salarial não é o único sinal de transformação num setor que emprega, atualmente, mais de 115 mil pessoas no país. Os dados, referentes a 2025, mostram que 55,8% dos trabalhadores tinham contrato sem termo, o valor mais elevado desde 2022. Ao mesmo tempo, a rotatividade estabilizou nos 23,5%, muito abaixo dos níveis próximos de 50% registados há poucos anos. A antiguidade média dos trabalhadores fixou-se nos 53 meses.

O estudo foi realizado junto de 96 empresas, abrangendo mais de 59 mil profissionais distribuídos por 1.717 operações de contact center em Portugal.

### Salários ultrapassam os mil euros pela primeira vez

Depois dos 932 euros registados em 2023 e dos 973 euros em 2024, os salários médios dos operadores ultrapassaram pela primeira vez a barreira dos mil euros, fixando-se nos 1.021 euros brutos mensais em 2025. Segundo a APCC, o aumento salarial no setor tem sido

“gradual e consistente”.

Entre os vários setores de atividade analisados, os transportes e viagens lideram ao nível salarial, com uma remuneração média de 1.063 euros entre operadores. Seguem-se a assistência em viagem (1.030 euros) e a banca e instituições financeiras (1.028 euros). No extremo oposto surgem o comércio (retalho e distribuição), com salários médios de 931 euros, e o turismo, onde a remuneração média dos operadores ronda os 947 euros.

Também ao nível das funções de supervisão se registaram aumentos salariais. Os supervisores passaram de uma remuneração média bruta de 1.312 euros em 2024 para 1.344 euros em 2025.

A assistência em viagem continua a destacar-se também neste segmento, com salários médios de 1.501 euros para supervisores, seguida dos transportes e viagens (1.378 euros). Os valores mais baixos verificam-se no comércio (1.190 euros) e no turismo (1.245 euros).

A edição deste ano do estudo inclui, pela primeira vez, indicadores relativos a técnicos de qualidade e formação e coordenadores, permitindo um retrato mais detalhado da estrutura salarial dos contact centers. Os técnicos de qualidade e formação receberam, em média, 1.271 euros mensais em 2025. O setor industrial apresenta os valores mais elevados (1.407 euros), enquanto o turismo volta a surgir no fundo da tabela, com salários médios de 1.045 euros.

Já os coordenadores atingiram uma remuneração média mensal de 1.727 euros. Os transportes e viagens registam os valores mais altos (1.747 euros), enquanto o comércio e a administração pública apresentam os salários mais baixos para esta função.

O estudo revela ainda que os incentivos variáveis perderam peso na remuneração global dos trabalhadores. Entre operadores, passaram de representar 20% para 18% da remuneração total. No caso dos supervisores, o peso desceu de 21% para 19%.

Além dos salários, também o subsídio de refeição registou novos aumentos em 2025. Depois dos 7,31 euros em 2023 e dos 7,6 euros em 2024, o valor médio subiu para 8,02 euros diários. Uma vez mais, a assistência em viagem destaca-se com os montantes mais elevados, acima dos 11 euros por dia. Por outro lado, turismo, administração pública e setor social apresentam os valores mais baixos, inferiores a sete euros.

Contratos sem termo ganham peso

A percentagem de trabalhadores com contrato sem termo aumentou de forma consistente

nos últimos anos: 50,7% em 2023, 54,6% em 2024 e 55,8% em 2025. Já os contratos a termo têm vindo a perder expressão. Em 2025, 26,9% dos trabalhadores tinham contratos a termo incerto e 12% contratos a termo certo. Os contratos de prestação de serviços e trabalho temporário representam atualmente cerca de 5% do total. A APCC considera que estes dados reforçam a ideia de um setor “cada vez mais estável e profissionalizado”.

Também a rotatividade estabilizou nos 23,5%, bastante abaixo dos valores historicamente associados aos contact centers. O absentismo, embora tenha aumentado ligeiramente face a 2024, mantém-se abaixo dos níveis de anos anteriores, fixando-se nos 8,3%.

Ao nível da organização do trabalho, o modelo híbrido tornou-se dominante nos contact centers portugueses. O estudo faz notar que as empresas têm vindo a reduzir tanto os modelos totalmente presenciais como os totalmente remotos, privilegiando formatos mistos que combinam trabalho presencial e remoto.

A satisfação dos trabalhadores continua igualmente elevada. O índice global passou de 77% em 2024 para 78% em 2025.

#### Trabalhadores mais qualificados

O retrato traçado pela APCC mostra ainda um aumento significativo das qualificações académicas no setor. Quase metade dos trabalhadores (49,8%) tinha o ensino secundário completo em 2025, enquanto cerca de um terço já possuía ensino superior concluído.

A frequência do ensino superior tem vindo também a aumentar de forma consistente. Em 2023 representava 7,5%, passando para 9,9% em 2024 e atingindo 16,3% em 2025. Segundo o estudo, este crescimento reflete uma mudança gradual no perfil dos profissionais que entram no setor, acompanhando a maior exigência técnica e tecnológica das operações.

As mulheres continuam em maioria nos contact centers, incluindo em funções de liderança e chefia. Lisboa mantém-se como principal polo do setor, concentrando cerca de 60% dos trabalhadores abrangidos pelo estudo.

#### IA acelera transformação do setor

O estudo identifica 2025 como um ano de viragem para os contact centers, marcado pelo reforço da aposta em inteligência artificial. De acordo com a APCC, as empresas estão a utilizar tecnologia associada a IA sobretudo em duas frentes: melhoria da relação com o cliente e ganhos de eficiência operacional.

Ainda assim, a integração de sistemas continua a ser o principal desafio identificado pelas empresas, apontado por 67% das organizações inquiridas, embora este valor tenha vindo a diminuir. Custos de implementação, segurança e privacidade continuam igualmente entre as principais preocupações.

Aproveite e leia já as últimas edições da RHmagazine AQUI ✨

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

RENASCENÇA 

Tue 26 May 2026 (GMT+1)

# Mais de metade dos trabalhadores de contact centers com contratos sem termo em 2025

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 1,357	<b>IMPRESSIONS</b>	4,316
<b>MUV</b>	172,640				
<b>TAGS</b>	<div style="display: flex; gap: 10px;"> <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 2px 10px;">APCC</span> <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 2px 10px;">Contact Centers</span> </div>				

Dos cerca de 40% trabalhadores com contratos a termo, 26,9% tinham contrato a termo incerto e 12% a termo certo, aponta.

Mais de metade dos trabalhadores dos contact centers tinham, em 2025, um contrato de trabalho sem termo, recebiam, em média, acima dos mil euros brutos e cerca de um terço tinham o ensino superior, conclui um estudo divulgado esta terça-feira.

No ano passado, 55,8% dos trabalhadores dos contact centers tinham um contrato sem termo, “o valor mais elevado desde 2022”, enquanto 38,9% tinham contrato a termo, segundo um estudo promovido pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) e que será hoje apresentado na Conferência Internacional APCC 2026.

Dos cerca de 40% trabalhadores com contratos a termo, 26,9% tinham contrato a termo incerto e 12% a termo certo, aponta.

Segundo este estudo, que faz um retrato deste setor, que em Portugal emprega mais de 115 mil pessoas, os contratos sem termo têm vindo a ganhar terreno (em 2023 eram 50,7% e em 2024 54,6%), enquanto os contratos a termo têm vindo a recuar (em 2023 eram 45,2% e no ano seguinte 40,8%).

Já os “contratos de prestação de serviços e trabalho temporário representam cerca de 5%,”

mantendo-se em linha com os anos anteriores”, acrescenta o estudo.

As remunerações têm vindo a crescer, com o salário bruto médio mensal dos operadores a ultrapassar “pela primeira vez os 1.000 euros” em 2025, fixando-se nos 1.021 euros, um aumento face aos 973 euros em 2024 e aos 932 euros registados em 2023.

Por setor de atividade, é nos dos transportes e viagens que o ordenado bruto médio mensal dos operadores é mais elevado, tendo-se fixado nos 1.063 euros no ano passado, seguido pela assistência em viagem (1.030 euros) e pelos bancos e outras instituições financeiras (1.028 euros).

No polo oposto está o comércio (retalho e distribuição) e o turismo, cuja remuneração média mensal bruta dos operadores era 931 euros e 947 euros, respetivamente.

A situação é semelhante no caso dos supervisores, cujo salário médio bruto era de 1.344 euros em 2025, o que compara com os 1.312 euros no ano anterior e os 1.230 em 2023.

“Os setores com RBM mais elevadas são a assistência em viagem (1.501 euros) e os transportes e viagens (1.378 euros)”, enquanto “os valores médios mais baixos encontram-se no turismo (1.245 euros) e no comércio (1.190 euros)”.

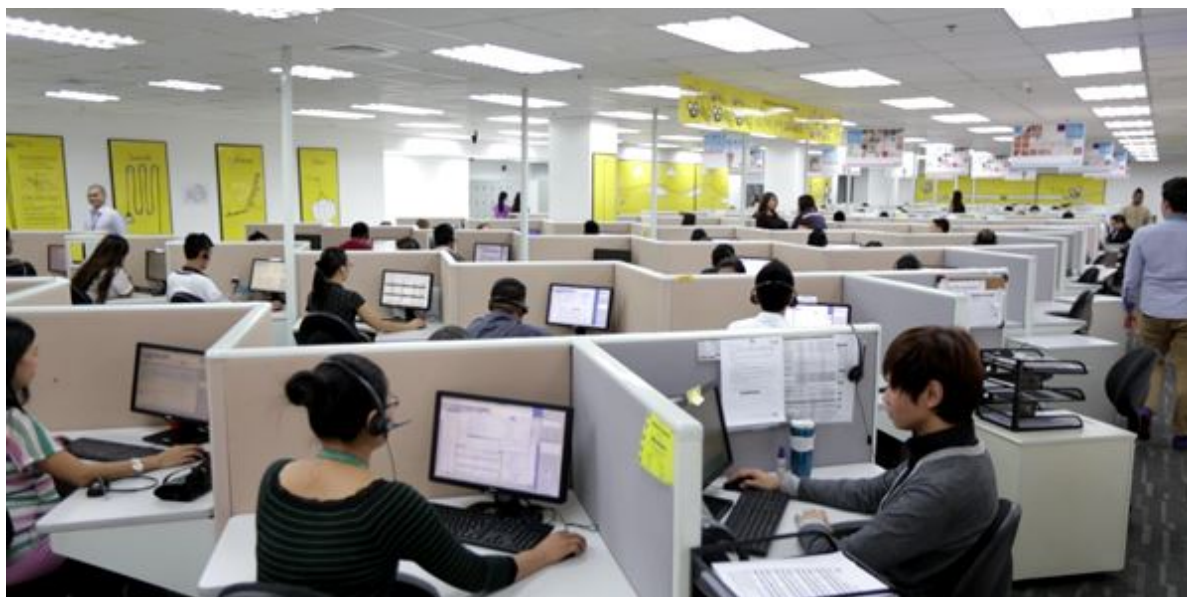
Por outro lado, os técnicos de qualidade e formação tinham uma remuneração média mensal bruta “ligeiramente abaixo do valor dos supervisores”, fixando-se nos 1.271 euros em 2025, sendo que por setor de atividade a indústria ocupa o lugar cimeiro (1.407 euros) e o valor mais baixo pertence ao turismo (1.045 euros).

Já no caso dos coordenadores, cujo indicador é, a par dos técnicos de qualidade e formação, incluindo pela primeira vez neste estudo, o ordenado médio mensal bruto era de 1.727 euros, com o valor mais elevado a ser registado no setor dos transportes e viagens (1.747 euros) e os mais baixos no comércio (retalho e distribuição) (1.537 euros) e na administração pública e setor social (1.526 euros).

O estudo revela ainda que “os incentivos têm agora um peso menor”, tendo passado de 20% para 18% no caso dos operadores e de 21% para 19% da remuneração global nos supervisores.

As habilitações dos trabalhadores têm vindo a aumentar: quase metade (49,8%) tinham, no ano passado, o ensino secundário completo e cerca de um terço (30,6%) completaram o ensino superior.

“Em crescimento constante nos últimos anos está a frequência do ensino superior, que tem vindo a ganhar terreno em relação a quem detém o ensino secundário (7,5% em 2023, 9,9% em 2024, 16,3% agora)”, assinala o estudo, acrescentando que “os únicos setores com uma diferença mais significativa em relação à média são a indústria, com um número superior de frequência do ensino secundário, e a assistência em viagem, com apenas 16% com ensino superior completo”. ❁



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

DISTRIBUIÇÃO HOJE ONLINE 

Tue 26 May 2026 (GMT+1)

# Estudo da APCC aponta para maior estabilidade laboral nos...

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 88	<b>IMPRESSIONS</b>	278
<b>MUV</b>	11,120				
<b>TAGS</b>	<span>APCC</span> <span>Contact Centers</span>				

O setor dos contact centers em Portugal registou, em 2025, uma evolução positiva em indicadores como remunerações, estabilidade laboral, rotatividade e adoção de tecnologias de inteligência artificial (IA), segundo o Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade de Contact Centers em Portugal 2026, apresentado pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC), em parceria com a Happy Work.

De acordo com o estudo, o ordenado bruto médio mensal dos operadores ultrapassou pela primeira vez os 1.000 euros, refletindo um crescimento médio de 4,1%. No caso dos supervisores, a remuneração média situa-se em cerca de 1.344 euros. A edição de 2026 passa também a incluir indicadores relativos a técnicos de qualidade e formação, com uma média de 1.271 euros, e coordenadores, com 1.727 euros.

O valor médio do subsídio de idiomas, nas operações e linhas de atendimento onde é aplicado, é ligeiramente superior a 150 euros. Já o subsídio de refeição aumentou, em média, de 7,60 euros para 8,02 euros.

A rotatividade estabilizou nos 23,5%, abaixo dos valores registados em anos anteriores, quando chegou a aproximar-se dos 50%. A antiguidade média dos colaboradores manteve-se nos 53 meses e os índices de satisfação situaram-se nos 78%.

O estudo assinala ainda uma evolução na estabilidade contratual. Em 2025, os contratos sem termo atingiram 56%, o valor mais elevado dos últimos anos, indicador que a APCC associa à maior maturidade e consolidação da atividade.

Em termos de perfil dos trabalhadores, o setor mantém uma forte representatividade feminina, incluindo em cargos de chefia. O operador-tipo é uma mulher, representando 67% da função, com idade entre os 26 e os 40 anos, faixa que concentra 53% dos profissionais. O mesmo se verifica nos supervisores, onde as mulheres representam 68% e a faixa etária dos 26 aos 40 anos corresponde a 59%.

O modelo híbrido consolidou-se como principal forma de organização do trabalho no setor, num contexto de redução dos regimes totalmente presenciais e totalmente remotos.

Segundo a análise, os contact centers continuam também a funcionar como fonte de talento interno para as organizações. A percentagem de colaboradores que transitam para outras funções dentro das empresas voltou a aumentar em 2025, atingindo os 8%.

Quanto à distribuição geográfica, a atividade mantém presença em todos os distritos e regiões autónomas. Lisboa concentra a maior fatia das operações, representando cerca de 70% das respostas ao estudo e 60% dos colaboradores. O Porto surge em seguida, com aproximadamente 10% das respostas e 20% dos colaboradores.

A transformação tecnológica é outro eixo central do estudo. Apesar da crescente adoção de canais digitais, o telefone mantém-se como principal canal de interação com os clientes. O email surge em seguida, estando presente em cerca de 84% das operações.

A utilização de IVR e bots continua a crescer, com estes sistemas a tratarem uma parte crescente dos contatos antes do encaminhamento para operadores humanos. Em 2025, os bots asseguraram 30% dos atendimentos, o valor mais elevado registado no estudo e um aumento de 16%.

A IA é identificada como o principal motor de transformação dos contact centers, associada a ganhos de eficiência, personalização e capacidade de resposta. Entre as tecnologias com maiores perspectivas de investimento estão chatbots, WhatsApp Bots, voicebots, IVR conversacional, AI Agents e soluções de speech-to-text.

Persistem, contudo, obstáculos à adoção de IA. A integração de sistemas é apontada por 67% das organizações, embora este valor tenha vindo a diminuir gradualmente. Os custos de implementação e as questões de segurança e privacidade continuam também a ser identificados como desafios relevantes.

O estudo aponta ainda para uma estabilização de tecnologias e canais mais maduros, como cloud, gamification e, em certa medida, RPA, que mantêm níveis elevados de utilização e

investimento, mas sem crescimento expressivo face ao avanço da IA.

A amostra do estudo corresponde a cerca de 59.409 profissionais, distribuídos por 1.717 operações de 96 empresas. Segundo a APCC, esta amostra representa cerca de 52% do universo de colaboradores do setor, atualmente estimado em 115.000 profissionais. ✱



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

SAPO 

Tue 26 May 2026 (GMT+1)

# Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' com contratos sem termo em 2025

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 40,542	<b>IMPRESSIONS</b>	128,909
<b>MUV</b>	5,156,360				
<b>TAGS</b>	<div style="display: flex; gap: 10px;"> <span>APCC</span> <span>Contact Centers</span> </div>				

No ano passado, 55,8% dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham contrato sem termo, "o valor mais elevado desde 2022", segundo um estudo promovido pela Associação Portuguesa de Contact Centers.

Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham, em 2025, um contrato de trabalho sem termo, recebiam, em média, acima dos 1.000 euros brutos e cerca de um terço tinham o ensino superior, conclui um estudo divulgado esta terça-feira, 26.

No ano passado, 55,8% dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham um contrato sem termo, "o valor mais elevado desde 2022", enquanto 38,9% tinham contrato a termo, segundo um estudo promovido pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) e que será hoje apresentado na Conferência Internacional APCC 2026.

Dos cerca de 40% trabalhadores com contratos a termo, 26,9% tinham contrato a termo incerto e 12% a termo certo, aponta.

Segundo este estudo, que faz um retrato deste setor, que em Portugal emprega mais de 115 mil pessoas, os contratos sem termo têm vindo a ganhar terreno (em 2023 eram 50,7% e em 2024 54,6%), enquanto os contratos a termo têm vindo a recuar (em 2023 eram 45,2% e no ano seguinte 40,8%).

Já os "contratos de prestação de serviços e trabalho temporário representam cerca de 5%, mantendo-se em linha com os anos anteriores", acrescenta o estudo.

As remunerações têm vindo a crescer, com o salário bruto médio mensal dos operadores a ultrapassar "pela primeira vez os 1.000 euros" em 2025, fixando-se nos 1.021 euros, um aumento face aos 973 euros em 2024 e aos 932 euros registados em 2023.

Por setor de atividade, é nos dos transportes e viagens que o ordenado bruto médio mensal dos operadores é mais elevado, tendo-se fixado nos 1.063 euros no ano passado, seguido pela assistência em viagem (1.030 euros) e pelos bancos e outras instituições financeiras (1.028 euros).

No polo oposto está o comércio (retalho e distribuição) e o turismo, cuja remuneração média mensal bruta dos operadores era 931 euros e 947 euros, respetivamente.

A situação é semelhante no caso dos supervisores, cujo salário médio bruto era de 1.344 euros em 2025, o que compara com os 1.312 euros no ano anterior e os 1.230 em 2023.

"Os setores com RBM mais elevadas são a assistência em viagem (1.501 euros) e os transportes e viagens (1.378 euros)", enquanto "os valores médios mais baixos encontram-se no turismo (1.245 euros) e no comércio (1.190 euros)".

Por outro lado, os técnicos de qualidade e formação tinham uma remuneração média mensal bruta "ligeiramente abaixo do valor dos supervisores", fixando-se nos 1.271 euros em 2025, sendo que por setor de atividade a indústria ocupa o lugar cimeiro (1.407 euros) e o valor mais baixo pertence ao turismo (1.045 euros).

Já no caso dos coordenadores, cujo indicador é, a par dos técnicos de qualidade e formação, incluindo pela primeira vez neste estudo, o ordenado médio mensal bruto era de 1.727 euros, com o valor mais elevado a ser registado no setor dos transportes e viagens (1.747 euros) e os mais baixos no comércio (retalho e distribuição) (1.537 euros) e na administração pública e setor social (1.526 euros).

O estudo revela ainda que "os incentivos têm agora um peso menor", tendo passado de 20% para 18% no caso dos operadores e de 21% para 19% da remuneração global nos supervisores.

As habilitações dos trabalhadores têm vindo a aumentar: quase metade (49,8%) tinham, no ano passado, o ensino secundário completo e cerca de um terço (30,6%) completaram o ensino superior.

"Em crescimento constante nos últimos anos está a frequência do ensino superior, que tem vindo a ganhar terreno em relação a quem detém o ensino secundário (7,5% em 2023, 9,9% em 2024, 16,3% agora)", assinala o estudo, acrescentando que "os únicos setores com uma diferença mais significativa em relação à média são a indústria, com um número superior de frequência do ensino secundário, e a assistência em viagem, com apenas 16% com ensino superior completo".

As mulheres continuam a estar em maioria no setor, incluindo em cargos de chefia, sendo que os 'contact centers' "continuam presentes em todos os distritos e regiões autónomas", ainda que com uma concentração significativa em Lisboa "que representa aproximadamente 70% das respostas e 60% dos colaboradores".

Na edição de 2026 do Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade dos Contact Centers foi recolhida informação junto de 59.409 profissionais, distribuídos por 1.717 operações, de 96 empresas. Sendo que sendo este um estudo de participação voluntária, a taxa de resposta às diferentes questões não é sempre de 100%. \*



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

DINHEIRO VIVO 

Tue 26 May 2026 (GMT+1)

# Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' com contratos sem termo em 2025

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 1,550	<b>IMPRESSIONS</b>	4,926
<b>MUV</b>	197,040				
<b>TAGS</b>	<span>APCC</span> <span>Contact Centers</span>				

No ano passado, 55,8% dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham contrato sem termo, "o valor mais elevado desde 2022", segundo um estudo promovido pela Associação Portuguesa de Contact Centers.

Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham, em 2025, um contrato de trabalho sem termo, recebiam, em média, acima dos 1.000 euros brutos e cerca de um terço tinham o ensino superior, conclui um estudo divulgado esta terça-feira, 26.

No ano passado, 55,8% dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham um contrato sem termo, "o valor mais elevado desde 2022", enquanto 38,9% tinham contrato a termo, segundo um estudo promovido pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) e que será hoje apresentado na Conferência Internacional APCC 2026.

Dos cerca de 40% trabalhadores com contratos a termo, 26,9% tinham contrato a termo incerto e 12% a termo certo, aponta.

Segundo este estudo, que faz um retrato deste setor, que em Portugal emprega mais de 115 mil pessoas, os contratos sem termo têm vindo a ganhar terreno (em 2023 eram 50,7% e em 2024 54,6%), enquanto os contratos a termo têm vindo a recuar (em 2023 eram 45,2% e no ano seguinte 40,8%).

Já os "contratos de prestação de serviços e trabalho temporário representam cerca de 5%, mantendo-se em linha com os anos anteriores", acrescenta o estudo.

As remunerações têm vindo a crescer, com o salário bruto médio mensal dos operadores a ultrapassar "pela primeira vez os 1.000 euros" em 2025, fixando-se nos 1.021 euros, um aumento face aos 973 euros em 2024 e aos 932 euros registados em 2023.

Por setor de atividade, é nos dos transportes e viagens que o ordenado bruto médio mensal dos operadores é mais elevado, tendo-se fixado nos 1.063 euros no ano passado, seguido pela assistência em viagem (1.030 euros) e pelos bancos e outras instituições financeiras (1.028 euros).

No polo oposto está o comércio (retalho e distribuição) e o turismo, cuja remuneração média mensal bruta dos operadores era 931 euros e 947 euros, respetivamente.

A situação é semelhante no caso dos supervisores, cujo salário médio bruto era de 1.344 euros em 2025, o que compara com os 1.312 euros no ano anterior e os 1.230 em 2023.

"Os setores com RBM mais elevadas são a assistência em viagem (1.501 euros) e os transportes e viagens (1.378 euros)", enquanto "os valores médios mais baixos encontram-se no turismo (1.245 euros) e no comércio (1.190 euros)".

Por outro lado, os técnicos de qualidade e formação tinham uma remuneração média mensal bruta "ligeiramente abaixo do valor dos supervisores", fixando-se nos 1.271 euros em 2025, sendo que por setor de atividade a indústria ocupa o lugar cimeiro (1.407 euros) e o valor mais baixo pertence ao turismo (1.045 euros).

Já no caso dos coordenadores, cujo indicador é, a par dos técnicos de qualidade e formação, incluindo pela primeira vez neste estudo, o ordenado médio mensal bruto era de 1.727 euros, com o valor mais elevado a ser registado no setor dos transportes e viagens (1.747 euros) e os mais baixos no comércio (retalho e distribuição) (1.537 euros) e na administração pública e setor social (1.526 euros).

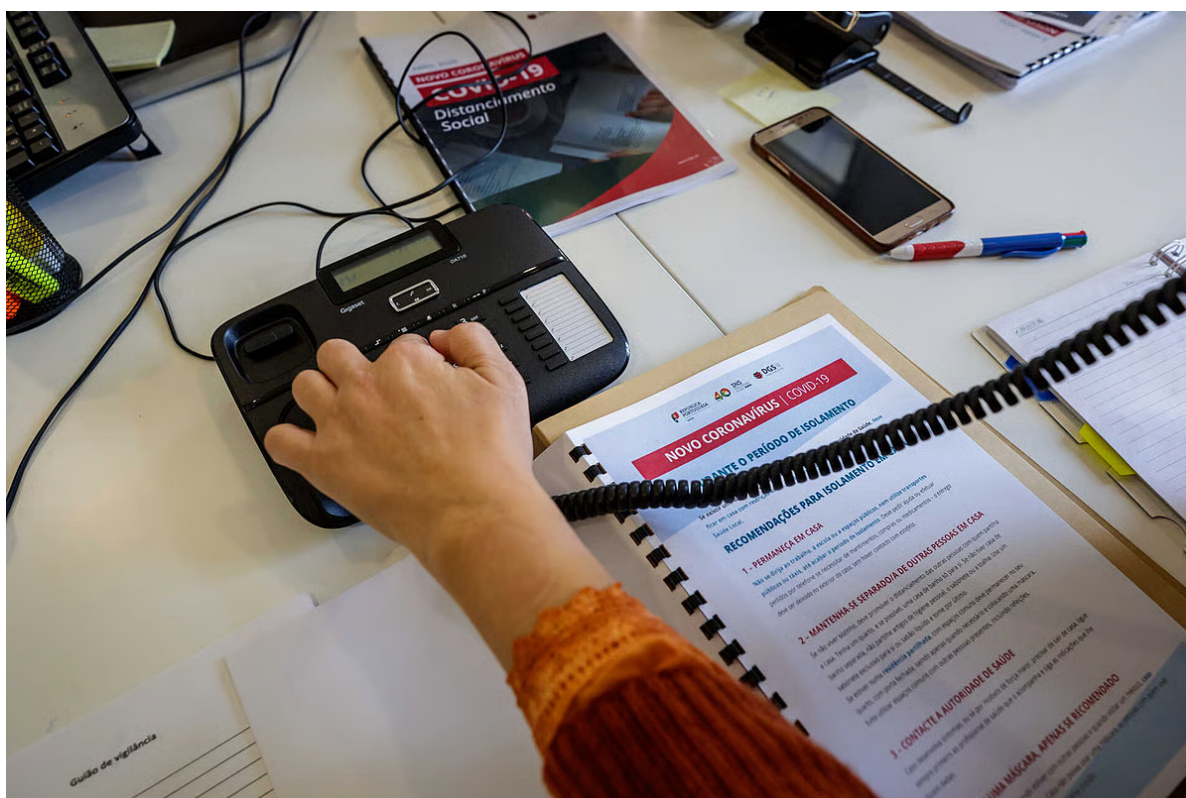
O estudo revela ainda que "os incentivos têm agora um peso menor", tendo passado de 20% para 18% no caso dos operadores e de 21% para 19% da remuneração global nos supervisores.

As habilitações dos trabalhadores têm vindo a aumentar: quase metade (49,8%) tinham, no ano passado, o ensino secundário completo e cerca de um terço (30,6%) completaram o ensino superior.

"Em crescimento constante nos últimos anos está a frequência do ensino superior, que tem vindo a ganhar terreno em relação a quem detém o ensino secundário (7,5% em 2023, 9,9% em 2024, 16,3% agora)", assinala o estudo, acrescentando que "os únicos setores com uma diferença mais significativa em relação à média são a indústria, com um número superior de frequência do ensino secundário, e a assistência em viagem, com apenas 16% com ensino superior completo".

As mulheres continuam a estar em maioria no setor, incluindo em cargos de chefia, sendo que os 'contact centers' "continuam presentes em todos os distritos e regiões autónomas", ainda que com uma concentração significativa em Lisboa "que representa aproximadamente 70% das respostas e 60% dos colaboradores".

Na edição de 2026 do Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade dos Contact Centers foi recolhida informação junto de 59.409 profissionais, distribuídos por 1.717 operações, de 96 empresas. Sendo que sendo este um estudo de participação voluntária, a taxa de resposta às diferentes questões não é sempre de 100%. \*



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

NOTÍCIAS AO MINUTO 

Tue 26 May 2026 (GMT+1)

# Mais de metade dos trabalhadores dos contact centers com contratos sem termo

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 23,070	<b>IMPRESSIONS</b>	73,355
<b>MUV</b>	2,934,200				
<b>TAGS</b>	<a href="#">APCC</a> <a href="#">Contact Centers</a>				

No ano passado, 55,8% dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham um contrato sem termo, "o valor mais elevado desde 2022", enquanto 38,9% tinham contrato a termo, segundo um estudo promovido pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) e que será hoje apresentado na Conferência Internacional APCC 2026.

Dos cerca de 40% trabalhadores com contratos a termo, 26,9% tinham contrato a termo incerto e 12% a termo certo, aponta.

Segundo este estudo, que faz um retrato deste setor, que em Portugal emprega mais de 115 mil pessoas, os contratos sem termo têm vindo a ganhar terreno (em 2023 eram 50,7% e em 2024 54,6%), enquanto os contratos a termo têm vindo a recuar (em 2023 eram 45,2% e no ano seguinte 40,8%).

Já os "contratos de prestação de serviços e trabalho temporário representam cerca de 5%, mantendo-se em linha com os anos anteriores", acrescenta o estudo.

As remunerações têm vindo a crescer, com o salário bruto médio mensal dos operadores a ultrapassar "pela primeira vez os 1.000 euros" em 2025, fixando-se nos 1.021 euros, um aumento face aos 973 euros em 2024 e aos 932 euros registados em 2023.

Por setor de atividade, é nos dos transportes e viagens que o ordenado bruto médio mensal dos operadores é mais elevado, tendo-se fixado nos 1.063 euros no ano passado, seguido pela assistência em viagem (1.030 euros) e pelos bancos e outras instituições financeiras

(1.028 euros).

No polo oposto está o comércio (retalho e distribuição) e o turismo, cuja remuneração média mensal bruta dos operadores era 931 euros e 947 euros, respetivamente.

A situação é semelhante no caso dos supervisores, cujo salário médio bruto era de 1.344 euros em 2025, o que compara com os 1.312 euros no ano anterior e os 1.230 em 2023.

"Os setores com RBM mais elevadas são a assistência em viagem (1.501 euros) e os transportes e viagens (1.378 euros)", enquanto "os valores médios mais baixos encontram-se no turismo (1.245 euros) e no comércio (1.190 euros)".

Por outro lado, os técnicos de qualidade e formação tinham uma remuneração média mensal bruta "ligeiramente abaixo do valor dos supervisores", fixando-se nos 1.271 euros em 2025, sendo que por setor de atividade a indústria ocupa o lugar cimeiro (1.407 euros) e o valor mais baixo pertence ao turismo (1.045 euros).

Já no caso dos coordenadores, cujo indicador é, a par dos técnicos de qualidade e formação, incluindo pela primeira vez neste estudo, o ordenado médio mensal bruto era de 1.727 euros, com o valor mais elevado a ser registado no setor dos transportes e viagens (1.747 euros) e os mais baixos no comércio (retalho e distribuição) (1.537 euros) e na administração pública e setor social (1.526 euros).

O estudo revela ainda que "os incentivos têm agora um peso menor", tendo passado de 20% para 18% no caso dos operadores e de 21% para 19% da remuneração global nos supervisores.

As habilitações dos trabalhadores têm vindo a aumentar: quase metade (49,8%) tinham, no ano passado, o ensino secundário completo e cerca de um terço (30,6%) completaram o ensino superior.

"Em crescimento constante nos últimos anos está a frequência do ensino superior, que tem vindo a ganhar terreno em relação a quem detém o ensino secundário (7,5% em 2023, 9,9% em 2024, 16,3% agora)", assinala o estudo, acrescentando que "os únicos setores com uma diferença mais significativa em relação à média são a indústria, com um número superior de frequência do ensino secundário, e a assistência em viagem, com apenas 16% com ensino superior completo".

As mulheres continuam a estar em maioria no setor, incluindo em cargos de chefia, sendo que os 'contact centers' "continuam presentes em todos os distritos e regiões autónomas",

ainda que com uma concentração significativa em Lisboa "que representa aproximadamente 70% das respostas e 60% dos colaboradores".

Na edição de 2026 do Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade dos Contact Centers foi recolhida informação junto de 59.409 profissionais, distribuídos por 1.717 operações, de 96 empresas. Sendo que sendo este um estudo de participação voluntária, a taxa de resposta às diferentes questões não é sempre de 100%.

Leia Também: Angola quer recuperar peças desaparecidas e enriquecer museus ✿



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

SAPO 

Tue 26 May 2026 (GMT+1)

# Contact centers: dominam os contratos sem termo

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 40,542	<b>IMPRESSIONS</b>	128,909
<b>MUV</b>	5,156,360				
<b>TAGS</b>	<div style="display: flex; gap: 10px;"> <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; padding: 2px 10px;">APCC</span> <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; padding: 2px 10px;">Contact Centers</span> </div>				

Os 'contact centers' empregam mais de 115 mil pessoas em Portugal. Neste setor, os contratos sem termo têm vindo a ganhar terreno (em 2023 eram 50,7%, 54,6% em 2024 e, em 2025, chegaram a 55,8%).

Mais de metade dos trabalhadores dos contact centers tinham, em 2025, um contrato de trabalho sem termo, recebiam, em média, acima dos 1.000 euros brutos e cerca de um terço tinham o ensino superior, conclui um estudo divulgado esta terça-feira.

No ano passado, 55,8% dos trabalhadores dos contact centers tinham um contrato sem termo, “o valor mais elevado desde 2022”, enquanto 38,9% tinham contrato a termo, segundo um estudo promovido pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) e que será apresentado esta terça-feira na Conferência Internacional APCC 2026.

Dos cerca de 40% trabalhadores com contratos a termo, 26,9% tinham contrato a termo incerto e 12% a termo certo, aponta. Segundo este estudo, que faz um retrato deste setor, que em Portugal emprega mais de 115 mil pessoas, os contratos sem termo têm vindo a ganhar terreno (em 2023 eram 50,7% e em 2024 54,6%), enquanto os contratos a termo têm vindo a recuar (em 2023 eram 45,2% e no ano seguinte 40,8%).

Já os “contratos de prestação de serviços e trabalho temporário representam cerca de 5%, mantendo-se em linha com os anos anteriores”, acrescenta o estudo. As remunerações têm vindo a crescer, com o salário bruto médio mensal dos operadores a ultrapassar “pela primeira vez os 1.000 euros” em 2025, fixando-se nos 1.021 euros, um aumento face aos

973 euros em 2024 e aos 932 euros registados em 2023.

Por setor de atividade, é nos dos transportes e viagens que o ordenado bruto médio mensal dos operadores é mais elevado, tendo-se fixado nos 1.063 euros no ano passado, seguido pela assistência em viagem (1.030 euros) e pelos bancos e outras instituições financeiras (1.028 euros). No polo oposto está o comércio (retalho e distribuição) e o turismo, cuja remuneração média mensal bruta dos operadores era 931 euros e 947 euros, respetivamente.

A situação é semelhante no caso dos supervisores, cujo salário médio bruto era de 1.344 euros em 2025, o que compara com os 1.312 euros no ano anterior e os 1.230 em 2023. “ Os setores com RBM mais elevadas são a assistência em viagem (1.501 euros) e os transportes e viagens (1.378 euros)”, enquanto “os valores médios mais baixos encontram-se no turismo (1.245 euros) e no comércio (1.190 euros)”.

Por outro lado, os técnicos de qualidade e formação tinham uma remuneração média mensal bruta “ligeiramente abaixo do valor dos supervisores”, fixando-se nos 1.271 euros em 2025, sendo que por setor de atividade a indústria ocupa o lugar cimeiro (1.407 euros) e o valor mais baixo pertence ao turismo (1.045 euros).

Já no caso dos coordenadores, cujo indicador é, a par dos técnicos de qualidade e formação, incluindo pela primeira vez neste estudo, o ordenado médio mensal bruto era de 1.727 euros, com o valor mais elevado a ser registado no setor dos transportes e viagens (1.747 euros) e os mais baixos no comércio (retalho e distribuição) (1.537 euros) e na administração pública e setor social (1.526 euros).

O estudo revela ainda que “os incentivos têm agora um peso menor”, tendo passado de 20% para 18% no caso dos operadores e de 21% para 19% da remuneração global nos supervisores. As habilitações dos trabalhadores têm vindo a aumentar: quase metade (49,8%) tinham, no ano passado, o ensino secundário completo e cerca de um terço (30,6%) completaram o ensino superior.

“ Em crescimento constante nos últimos anos está a frequência do ensino superior, que tem vindo a ganhar terreno em relação a quem detém o ensino secundário (7,5% em 2023, 9,9% em 2024, 16,3% agora)”, assinala o estudo, acrescentando que “os únicos setores com uma diferença mais significativa em relação à média são a indústria, com um número superior de frequência do ensino secundário, e a assistência em viagem, com apenas 16% com ensino superior completo”.

As mulheres continuam a estar em maioria no setor, incluindo em cargos de chefia, sendo

que os 'contact centers' "continuam presentes em todos os distritos e regiões autónomas", ainda que com uma concentração significativa em Lisboa "que representa aproximadamente 70% das respostas e 60% dos colaboradores".

Na edição de 2026 do Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade dos Contact Centers foi recolhida informação junto de 59.409 profissionais, distribuídos por 1.717 operações, de 96 empresas. Sendo que sendo este um estudo de participação voluntária, a taxa de resposta às diferentes questões não é sempre de 100%. \*



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

OBSERVADOR ONLINE 

Tue 26 May 2026 (GMT+1)

# Contact centers: dominam os contratos sem termo

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 22,446	<b>IMPRESSIONS</b>	71,370
<b>MUV</b>	2,854,800				
<b>TAGS</b>	<div style="display: flex; gap: 10px;"> <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; padding: 2px 10px;">APCC</span> <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; padding: 2px 10px;">Contact Centers</span> </div>				

Os 'contact centers' empregam mais de 115 mil pessoas em Portugal. Neste setor, os contratos sem termo têm vindo a ganhar terreno (em 2023 eram 50,7%, 54,6% em 2024 e, em 2025, chegaram a 55,8%).

Mais de metade dos trabalhadores dos contact centers tinham, em 2025, um contrato de trabalho sem termo, recebiam, em média, acima dos 1.000 euros brutos e cerca de um terço tinham o ensino superior, conclui um estudo divulgado esta terça-feira.

No ano passado, 55,8% dos trabalhadores dos contact centers tinham um contrato sem termo, “o valor mais elevado desde 2022”, enquanto 38,9% tinham contrato a termo, segundo um estudo promovido pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) e que será apresentado esta terça-feira na Conferência Internacional APCC 2026.

Dos cerca de 40% trabalhadores com contratos a termo, 26,9% tinham contrato a termo incerto e 12% a termo certo, aponta. Segundo este estudo, que faz um retrato deste setor, que em Portugal emprega mais de 115 mil pessoas, os contratos sem termo têm vindo a ganhar terreno (em 2023 eram 50,7% e em 2024 54,6%), enquanto os contratos a termo têm vindo a recuar (em 2023 eram 45,2% e no ano seguinte 40,8%).

Já os “contratos de prestação de serviços e trabalho temporário representam cerca de 5%, mantendo-se em linha com os anos anteriores”, acrescenta o estudo. As remunerações têm vindo a crescer, com o salário bruto médio mensal dos operadores a ultrapassar “pela primeira vez os 1.000 euros” em 2025, fixando-se nos 1.021 euros, um aumento face aos

973 euros em 2024 e aos 932 euros registados em 2023.

Por setor de atividade, é nos dos transportes e viagens que o ordenado bruto médio mensal dos operadores é mais elevado, tendo-se fixado nos 1.063 euros no ano passado, seguido pela assistência em viagem (1.030 euros) e pelos bancos e outras instituições financeiras (1.028 euros). No polo oposto está o comércio (retalho e distribuição) e o turismo, cuja remuneração média mensal bruta dos operadores era 931 euros e 947 euros, respetivamente.

A situação é semelhante no caso dos supervisores, cujo salário médio bruto era de 1.344 euros em 2025, o que compara com os 1.312 euros no ano anterior e os 1.230 em 2023. “ Os setores com RBM mais elevadas são a assistência em viagem (1.501 euros) e os transportes e viagens (1.378 euros)”, enquanto “os valores médios mais baixos encontram-se no turismo (1.245 euros) e no comércio (1.190 euros)”.

Por outro lado, os técnicos de qualidade e formação tinham uma remuneração média mensal bruta “ligeiramente abaixo do valor dos supervisores”, fixando-se nos 1.271 euros em 2025, sendo que por setor de atividade a indústria ocupa o lugar cimeiro (1.407 euros) e o valor mais baixo pertence ao turismo (1.045 euros).

Já no caso dos coordenadores, cujo indicador é, a par dos técnicos de qualidade e formação, incluindo pela primeira vez neste estudo, o ordenado médio mensal bruto era de 1.727 euros, com o valor mais elevado a ser registado no setor dos transportes e viagens (1.747 euros) e os mais baixos no comércio (retalho e distribuição) (1.537 euros) e na administração pública e setor social (1.526 euros).

O estudo revela ainda que “os incentivos têm agora um peso menor”, tendo passado de 20% para 18% no caso dos operadores e de 21% para 19% da remuneração global nos supervisores. As habilitações dos trabalhadores têm vindo a aumentar: quase metade (49,8%) tinham, no ano passado, o ensino secundário completo e cerca de um terço (30,6%) completaram o ensino superior.

“ Em crescimento constante nos últimos anos está a frequência do ensino superior, que tem vindo a ganhar terreno em relação a quem detém o ensino secundário (7,5% em 2023, 9,9% em 2024, 16,3% agora)”, assinala o estudo, acrescentando que “os únicos setores com uma diferença mais significativa em relação à média são a indústria, com um número superior de frequência do ensino secundário, e a assistência em viagem, com apenas 16% com ensino superior completo”.

As mulheres continuam a estar em maioria no setor, incluindo em cargos de chefia, sendo

que os 'contact centers' "continuam presentes em todos os distritos e regiões autónomas", ainda que com uma concentração significativa em Lisboa "que representa aproximadamente 70% das respostas e 60% dos colaboradores".

Na edição de 2026 do Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade dos Contact Centers foi recolhida informação junto de 59.409 profissionais, distribuídos por 1.717 operações, de 96 empresas. Sendo que sendo este um estudo de participação voluntária, a taxa de resposta às diferentes questões não é sempre de 100%. \*



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

POUPANÇA SIMPLES 

Tue 26 May 2026 (GMT+1)

# Salário médio nos contact centers ultrapassa mil euros em 2025

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 39	<b>IMPRESSIONS</b>	125
<b>MUV</b>	5,000				
<b>TAGS</b>	<a href="#">APCC</a> <a href="#">Contact Centers</a>				

Os salários nos contact centers em Portugal têm registado um crescimento consistente, e em 2025, o salário bruto médio mensal dos operadores ultrapassou pela primeira vez a fasquia dos mil euros. Este dado provém de um estudo recente da **Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC)**, que também revela um aumento significativo na proporção de contratos sem termo, atingindo o valor mais elevado desde 2022.

O estudo indica que, em 2025, o aumento médio dos salários foi de 4,1%, levando o salário médio a situar-se em 1.003 euros. Entre os vários setores, os operadores da área de transportes e viagens destacam-se com um salário médio de 1.063 euros, seguidos pela assistência em viagem (1.030 euros) e pela banca (1.028 euros). Em contrapartida, o comércio apresenta os salários mais baixos, com uma média de 931 euros.

Os supervisores também beneficiaram de um aumento, com a remuneração base a passar de 1.312 euros para 1.344 euros. O estudo da **APCC** introduziu, pela primeira vez, dados sobre a remuneração média de técnicos de qualidade e formação, que é de 1.271 euros, e coordenadores, que recebem 1.727 euros. Esta inclusão permite uma análise mais abrangente da estrutura salarial no setor.

O subsídio de refeição também tem mostrado uma tendência de crescimento, aumentando de 7,31 euros em 2023 para 8,02 euros em 2025. Os valores mais altos foram verificados na assistência em viagem, com uma média de 11,03 euros, enquanto os valores mais baixos estão associados ao turismo e à Administração Pública.

O estudo revela que, em 2025, mais de metade dos trabalhadores dos contact centers (55,8%) têm contratos sem termo, o que reforça a estabilidade no setor. Aproximadamente 40% dos trabalhadores estão com contratos a termo e 5% com contratos de prestação de serviços. A rotatividade estabilizou em 23,5%, um valor consideravelmente inferior aos anos anteriores.

Leia também

Tesla apresenta Megapack 3 e Megablock, ações em alta

O modelo de trabalho híbrido, que combina dias remotos e presenciais, tem vindo a crescer, enquanto os regimes totalmente presenciais e remotos estão a diminuir. A satisfação dos trabalhadores mantém-se elevada, com um índice de 78%, embora o absentismo tenha aumentado ligeiramente.

O estudo também assinala que 2025 marca o início de uma transformação estrutural nos contact centers, com uma crescente aposta na inteligência artificial. Embora ainda existam desafios na integração de sistemas, a APCC destaca que a adoção de tecnologia visa melhorar a relação com o cliente e aumentar a eficiência.

Leia também: O impacto da inteligência artificial no mercado de trabalho.

salário contact centers salário contact centers salário contact centers salário contact centers  
salário contact centers Nota: análise relacionada com salário contact centers.

Leia também: Bombardeamentos israelitas no Líbano causam 15 mortos

Fonte: ECO

Simular quanto pode poupar nos seus seguros! ✨



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

POUPANÇA SIMPLES 

Tue 26 May 2026 (GMT+1)

# Jornal Económico: Acesso digital facilitado para assinantes

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 39	<b>IMPRESSIONS</b>	125
<b>MUV</b>	5,000				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

O Jornal Económico dá um passo em frente na sua oferta digital, facilitando a leitura para os seus assinantes. A partir de agora, de segunda a sexta-feira, os leitores podem aceder à primeira página e aos principais conteúdos de cada edição no espaço reservado a assinantes, conhecido como JE Leitor. Esta nova funcionalidade permite que os leitores se mantenham atualizados com as últimas notícias e análises do mundo económico, tudo ao alcance de um clique.

Para quem deseja receber a edição completa do Jornal Económico, a subscrição da newsletter Edição da Manhã é a solução ideal. Ao inscrever-se, os assinantes recebem o Jornal Económico diretamente no seu email, de segunda a sexta-feira, às 7h00. Esta é uma excelente forma de começar o dia bem informado sobre as principais tendências e acontecimentos económicos.

O acesso digital ao Jornal Económico não só melhora a experiência de leitura, como também oferece uma conveniência inigualável para os profissionais e interessados na área. Com a possibilidade de ler a primeira página e os conteúdos destacados, os assinantes podem rapidamente identificar as notícias que mais lhes interessam.

Além disso, o JE Leitor está desenhado para ser intuitivo e fácil de usar, permitindo que os leitores naveguem pelos conteúdos de forma eficiente. Com esta abordagem, o Jornal Económico reafirma o seu compromisso em proporcionar informação de qualidade e acessível a todos os seus leitores.

Leia também: Como a digitalização está a transformar o jornalismo económico.

Leia também: Salário médio nos contact centers ultrapassa mil euros em 2025

Fonte: Sapo

Simular quanto pode poupar nos seus seguros! ✨



**Gigante do e-commerce  
Zalando aposta em Portugal**

**Comércio** ■ Mercado português pode dar "contributo relevante" para o crescimento no Sul da Europa, diz Eloisa Siclari, diretora-geral da tecnológica alemã.



**Primeiro elétrico da Ferrari vai custar 550 mil euros**

■ Supercarro "Luce"



**O Jornal Económico**

**DIÁRIO** 26-05-2026

Diretor André Macedo Subdiretores Lúcia Simões e Ricardo Santos Ferreira

| jornaleconomico.pt

# Luvas e máscaras em risco de escassez devido à guerra

**Médio Oriente** ■ Máscaras, luvas de exame e cirúrgicas estão entre os dispositivos médicos afetados pela subida de preços de matérias-primas. Associação do setor sinaliza pressão nos contratos com o SNS e paragem de fábrica portuguesa de luvas. Alerta para risco de escassez caso guerra se prolongue.

## Portugal ganha fábrica global de IA da Philip Morris

**Empresas** ■ A Tabaqueira, liderada por Marcelo Nico, foi escolhida pela multinacional para acolher a AI Factory. Investimento reforça o posicionamento de Portugal como um polo estratégico de inovação e tecnologia dentro do grupo.



### TAP atinge recorde de receitas e de passageiros



**Até março** ■ Companhia bate recordes face a 2019: 3.734 milhões de passageiros e 915 milhões de receitas. Prejuízos caem 63% para cerca de 40 milhões no trimestre.

### Greenvolt emite mais 70 milhões em obrigações verdes

■ Financiamento

### Meo avança com ação contra o Estado e exige 82 milhões

■ Por exclusão da Huawei na 5G

### Uber prepara nova proposta para comprar dona da Glovo

■ Fusão à vista nos TVDE

Procura de casa para arrendar regista aumento de 20% ■ Primeiro trimestre

FMI alerta para a trajetória "explosiva" da dívida pública europeia ■ Aviso



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

EXECUTIVE DIGEST ONLINE 

Tue 26 May 2026 (GMT+1)

# Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' com contratos sem termo em 2025 - estudo

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 4,476	<b>IMPRESSIONS</b>	14,233
<b>MUV</b>	569,320				
<b>TAGS</b>	<span>APCC</span> <span>Contact Centers</span>				

Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham, em 2025, um contrato de trabalho sem termo, recebiam, em média, acima dos 1.000 euros brutos e cerca de um terço tinham o ensino superior, conclui um estudo hoje divulgado.

Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham, em 2025, um contrato de trabalho sem termo, recebiam, em média, acima dos 1.000 euros brutos e cerca de um terço tinham o ensino superior, conclui um estudo hoje divulgado.

No ano passado, 55,8% dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham um contrato sem termo, "o valor mais elevado desde 2022", enquanto 38,9% tinham contrato a termo, segundo um estudo promovido pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) e que será hoje apresentado na Conferência Internacional APCC 2026.

Dos cerca de 40% trabalhadores com contratos a termo, 26,9% tinham contrato a termo incerto e 12% a termo certo, aponta.

Segundo este estudo, que faz um retrato deste setor, que em Portugal emprega mais de 115 mil pessoas, os contratos sem termo têm vindo a ganhar terreno (em 2023 eram 50,7% e em 2024 54,6%), enquanto os contratos a termo têm vindo a recuar (em 2023 eram 45,2% e no ano seguinte 40,8%).

Já os “contratos de prestação de serviços e trabalho temporário representam cerca de 5%, mantendo-se em linha com os anos anteriores”, acrescenta o estudo.

As remunerações têm vindo a crescer, com o salário bruto médio mensal dos operadores a ultrapassar “pela primeira vez os 1.000 euros” em 2025, fixando-se nos 1.021 euros, um aumento face aos 973 euros em 2024 e aos 932 euros registados em 2023.

Por setor de atividade, é nos dos transportes e viagens que o ordenado bruto médio mensal dos operadores é mais elevado, tendo-se fixado nos 1.063 euros no ano passado, seguido pela assistência em viagem (1.030 euros) e pelos bancos e outras instituições financeiras (1.028 euros).

No polo oposto está o comércio (retalho e distribuição) e o turismo, cuja remuneração média mensal bruta dos operadores era 931 euros e 947 euros, respetivamente.

A situação é semelhante no caso dos supervisores, cujo salário médio bruto era de 1.344 euros em 2025, o que compara com os 1.312 euros no ano anterior e os 1.230 em 2023.

“Os setores com RBM mais elevadas são a assistência em viagem (1.501 euros) e os transportes e viagens (1.378 euros)”, enquanto “os valores médios mais baixos encontram-se no turismo (1.245 euros) e no comércio (1.190 euros)”.

Por outro lado, os técnicos de qualidade e formação tinham uma remuneração média mensal bruta “ligeiramente abaixo do valor dos supervisores”, fixando-se nos 1.271 euros em 2025, sendo que por setor de atividade a indústria ocupa o lugar cimeiro (1.407 euros) e o valor mais baixo pertence ao turismo (1.045 euros).

Já no caso dos coordenadores, cujo indicador é, a par dos técnicos de qualidade e formação, incluindo pela primeira vez neste estudo, o ordenado médio mensal bruto era de 1.727 euros, com o valor mais elevado a ser registado no setor dos transportes e viagens (1.747 euros) e os mais baixos no comércio (retalho e distribuição) (1.537 euros) e na administração pública e setor social (1.526 euros).

O estudo revela ainda que “os incentivos têm agora um peso menor”, tendo passado de 20% para 18% no caso dos operadores e de 21% para 19% da remuneração global nos supervisores.

As habilitações dos trabalhadores têm vindo a aumentar: quase metade (49,8%) tinham, no ano passado, o ensino secundário completo e cerca de um terço (30,6%) completaram o ensino superior.

“Em crescimento constante nos últimos anos está a frequência do ensino superior, que tem vindo a ganhar terreno em relação a quem detém o ensino secundário (7,5% em 2023, 9,9% em 2024, 16,3% agora)”, assinala o estudo, acrescentando que “os únicos setores com uma diferença mais significativa em relação à média são a indústria, com um número superior de frequência do ensino secundário, e a assistência em viagem, com apenas 16% com ensino superior completo”.

As mulheres continuam a estar em maioria no setor, incluindo em cargos de chefia, sendo que os ‘contact centers’ “continuam presentes em todos os distritos e regiões autónomas”, ainda que com uma concentração significativa em Lisboa “que representa aproximadamente 70% das respostas e 60% dos colaboradores”.

Na edição de 2026 do Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade dos Contact Centers foi recolhida informação junto de 59.409 profissionais, distribuídos por 1.717 operações, de 96 empresas. Sendo que sendo este um estudo de participação voluntária, a taxa de resposta às diferentes questões não é sempre de 100%. \*

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

SAPO 

Tue 26 May 2026 (GMT+1)

# Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' com contratos sem termo em 2025 - estudo

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 40,542	<b>IMPRESSIONS</b>	128,909
<b>MUV</b>	5,156,360				
<b>TAGS</b>	<a href="#">APCC</a> <a href="#">Contact Centers</a>				

Ouvir este artigo

Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham, em 2025, um contrato de trabalho sem termo, recebiam, em média, acima dos 1.000 euros brutos e cerca de um terço tinham o ensino superior, conclui um estudo hoje divulgado.

No ano passado, 55,8% dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham um contrato sem termo, "o valor mais elevado desde 2022", enquanto 38,9% tinham contrato a termo, segundo um estudo promovido pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) e que será hoje apresentado na Conferência Internacional APCC 2026.

Dos cerca de 40% trabalhadores com contratos a termo, 26,9% tinham contrato a termo incerto e 12% a termo certo, aponta.

Segundo este estudo, que faz um retrato deste setor, que em Portugal emprega mais de 115 mil pessoas, os contratos sem termo têm vindo a ganhar terreno (em 2023 eram 50,7% e em 2024 54,6%), enquanto os contratos a termo têm vindo a recuar (em 2023 eram 45,2% e no ano seguinte 40,8%).

Já os "contratos de prestação de serviços e trabalho temporário representam cerca de 5%, mantendo-se em linha com os anos anteriores", acrescenta o estudo.

As remunerações têm vindo a crescer, com o salário bruto médio mensal dos operadores a ultrapassar “pela primeira vez os 1.000 euros” em 2025, fixando-se nos 1.021 euros, um aumento face aos 973 euros em 2024 e aos 932 euros registados em 2023.

Por setor de atividade, é nos dos transportes e viagens que o ordenado bruto médio mensal dos operadores é mais elevado, tendo-se fixado nos 1.063 euros no ano passado, seguido pela assistência em viagem (1.030 euros) e pelos bancos e outras instituições financeiras (1.028 euros).

No polo oposto está o comércio (retalho e distribuição) e o turismo, cuja remuneração média mensal bruta dos operadores era 931 euros e 947 euros, respetivamente.

A situação é semelhante no caso dos supervisores, cujo salário médio bruto era de 1.344 euros em 2025, o que compara com os 1.312 euros no ano anterior e os 1.230 em 2023.

“Os setores com RBM mais elevadas são a assistência em viagem (1.501 euros) e os transportes e viagens (1.378 euros)”, enquanto “os valores médios mais baixos encontram-se no turismo (1.245 euros) e no comércio (1.190 euros)”.

Por outro lado, os técnicos de qualidade e formação tinham uma remuneração média mensal bruta “ligeiramente abaixo do valor dos supervisores”, fixando-se nos 1.271 euros em 2025, sendo que por setor de atividade a indústria ocupa o lugar cimeiro (1.407 euros) e o valor mais baixo pertence ao turismo (1.045 euros).

Já no caso dos coordenadores, cujo indicador é, a par dos técnicos de qualidade e formação, incluindo pela primeira vez neste estudo, o ordenado médio mensal bruto era de 1.727 euros, com o valor mais elevado a ser registado no setor dos transportes e viagens (1.747 euros) e os mais baixos no comércio (retalho e distribuição) (1.537 euros) e na administração pública e setor social (1.526 euros).

O estudo revela ainda que “os incentivos têm agora um peso menor”, tendo passado de 20% para 18% no caso dos operadores e de 21% para 19% da remuneração global nos supervisores.

As habilitações dos trabalhadores têm vindo a aumentar: quase metade (49,8%) tinham, no ano passado, o ensino secundário completo e cerca de um terço (30,6%) completaram o ensino superior.

“Em crescimento constante nos últimos anos está a frequência do ensino superior, que tem

vindo a ganhar terreno em relação a quem detém o ensino secundário (7,5% em 2023, 9,9% em 2024, 16,3% agora)", assinala o estudo, acrescentando que "os únicos setores com uma diferença mais significativa em relação à média são a indústria, com um número superior de frequência do ensino secundário, e a assistência em viagem, com apenas 16% com ensino superior completo".

As mulheres continuam a estar em maioria no setor, incluindo em cargos de chefia, sendo que os 'contact centers' "continuam presentes em todos os distritos e regiões autónomas", ainda que com uma concentração significativa em Lisboa "que representa aproximadamente 70% das respostas e 60% dos colaboradores".

Na edição de 2026 do Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade dos Contact Centers foi recolhida informação junto de 59.409 profissionais, distribuídos por 1.717 operações, de 96 empresas. Sendo que sendo este um estudo de participação voluntária, a taxa de resposta às diferentes questões não é sempre de 100%. ✱

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

SAPO 

Tue 26 May 2026 (GMT+1)

# Salário médio nos 'contact centers' supera fasquia dos mil euros pela primeira vez

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 40,542	<b>IMPRESSIONS</b>	128,909
<b>MUV</b>	5,156,360				
<b>TAGS</b>	<a href="#">APCC</a> <a href="#">Contact Centers</a>				

Os salários praticados no setor dos contact centers têm tido um “crescimento gradual e consistente” em Portugal e, em 2025, o ordenado bruto médio mensal dos operadores superou mesmo a fasquia dos mil euros. O retrato é traçado num novo estudo da Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC), que revela também que nesse ano a incidência de contratos sem termo atingiu o valor mais elevado desde 2022.

“As remunerações no setor continuam a aumentar de forma sustentada. Este ano, o aumento médio situa-se nos 4,1%, ultrapassando, pela primeira vez, os mil euros”, lê-se no estudo, que é divulgado esta terça-feira.

Entre os vários setores de atividade, é o dos transportes e viagens que regista um ordenado bruto médio mensal dos operadores mais elevado (1.063 euros), seguindo-se a assistência em viagem (1.030 euros) e a banca e outras instituições financeiras (1.028 euros). Já o comércio (retalho e distribuição) aparece na base dessa tabela, com um salário bruto médio dos operadores a rondar os 931 euros.

No que diz respeito aos supervisores, o novo estudo indica que a remuneração base destes trabalhadores passou de 1.312 euros para 1.344 euros. Também neste ano a assistência em viagem e os transportes e viagens são das atividades mais competitivas, como mostra o gráfico abaixo.

Esta edição do estudo da APCC inclui também, pela primeira vez, indicadores relativos à remuneração média de técnicos de qualidade e formação (1.271 euros) e coordenadores

(1.727 euros), “permitindo uma visão mais completa da estrutura salarial”.

\*  
\*  
\*

1

/

3

Quanto ao subsídio de refeição, a APCC destaca que também aqui tem havido um aumento da média, ano após ano, de 7,31 euros em 2023 para 7,6 euros em 2024 para 8,02 euros em 2025.

“Os valores médios mais elevados registaram-se na assistência em viagem (11,03 euros). Os valores menores, abaixo dos sete euros, estão no turismo e na Administração Pública e setor social”, é detalhado.

O setor dos contact centers fechou o ano de 2025 com mais de metade dos trabalhadores com contrato de trabalho sem termo (isto é, nos quadros), observa o novo estudo da Associação Portuguesa de Contact Centers.

“Em 2025, verificou-se um aumento da percentagem de contratos sem termo, que atingiu 55,8% — o valor mais elevados desde 2022 –, reforçando a perceção de elevada estabilidade no setor”, lê-se na análise agora divulgada.

Entre os demais trabalhadores, cerca de 40% dos trabalhadores estão com contratos a termos (26,9% a termo incerto e 12% a termo certo) e 5% estão com contratos de prestação de serviços e trabalho temporário.

A APCC acrescenta que a rotatividade nos contact centers estabilizou nos 23,5% em 2025, “abaixo claramente dos valores de anos anteriores, que chegou a estar próximo de 50%”. “O mesmo sucede com a antiguidade média, que estabilizou nos 53 meses”, é indicado.

Já quanto ao modelo de trabalho, há a realçar que o modelo híbrido (com combina dias remotos, com dias presenciais) tem crescido, sendo que, em paralelo, têm decrescido os regimes totalmente presenciais e totalmente remotos. “O modelo híbrido consolida-se como principal forma de organização do trabalho”, é garantido.

Por fim, olhando para a satisfação dos trabalhadores, a APCC salienta que os índices mantêm-se elevados (passou de 77% em 2024 para 78% em 2025). No entanto, o absentismo teve um ligeiro aumento após uma descida clara em 2024. “Passou agora de 7,8% para 8,3%, ainda longe dos valores a rondar os 10% de anos anteriores”, frisa a associação.

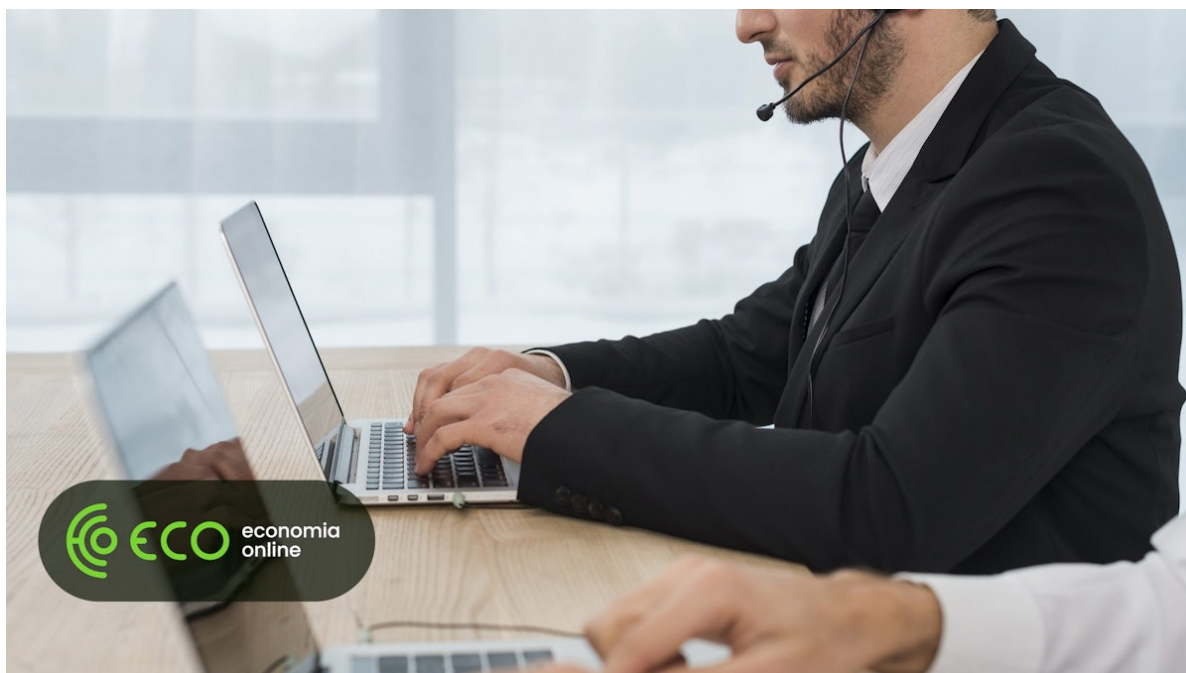
O estudo agora conhecido dá conta também que 2025 marcou “o início de uma transformação estrutural no setor” dos contact centers, com uma aposta forte na inteligência artificial (IA).

“Este é o primeiro ano em que se começam a notar mudanças de fundo nos contact centers, mas ainda não é totalmente claro o rumo que esta transformação vai fazer neste setor, algo que será mais evidente nos próximos anos”, lê-se na análise divulgada pela APCC.

Em maior detalhe, os motivos para a adoção de tecnologia associada a IA concentram-se em dois grandes grupos, “crescentemente importantes”: relação com o cliente e redução de custos/ganhos de eficiência.

“As maiores dificuldades com a IA são ainda a integração de sistemas, mas com valores que têm vindo a diminuir gradualmente:

67% (-5%). Os custos de implementação e a segurança e privacidade são também significativos”, remata a APCC. ✱



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

MSN PORTUGAL 

Mon 25 May 2026 (GMT+1)

# Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' com contratos sem termo em 2025 - estudo

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 7,378	<b>IMPRESSIONS</b>	23,459
<b>MUV</b>	938,360				
<b>TAGS</b>	<div style="display: flex; gap: 10px;"> <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; padding: 2px 10px;">APCC</span> <span style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; padding: 2px 10px;">Contact Centers</span> </div>				

Lisboa, 26 mai 2026 (Lusa) - Mais de metade dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham, em 2025, um contrato de trabalho sem termo, recebiam, em média, acima dos 1.000 euros brutos e cerca de um terço tinham o ensino superior, conclui um estudo hoje divulgado.

No ano passado, 55,8% dos trabalhadores dos 'contact centers' tinham um contrato sem termo, "o valor mais elevado desde 2022", enquanto 38,9% tinham contrato a termo, segundo um estudo promovido pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) e que será hoje apresentado na Conferência Internacional APCC 2026.

Dos cerca de 40% trabalhadores com contratos a termo, 26,9% tinham contrato a termo incerto e 12% a termo certo, aponta.

Segundo este estudo, que faz um retrato deste setor, que em Portugal emprega mais de 115 mil pessoas, os contratos sem termo têm vindo a ganhar terreno (em 2023 eram 50,7% e em 2024 54,6%), enquanto os contratos a termo têm vindo a recuar (em 2023 eram 45,2% e no ano seguinte 40,8%).

Já os "contratos de prestação de serviços e trabalho temporário representam cerca de 5%, mantendo-se em linha com os anos anteriores", acrescenta o estudo.

As remunerações têm vindo a crescer, com o salário bruto médio mensal dos operadores a

ultrapassar "pela primeira vez os 1.000 euros" em 2025, fixando-se nos 1.021 euros, um aumento face aos 973 euros em 2024 e aos 932 euros registados em 2023.

Por setor de atividade, é nos dos transportes e viagens que o ordenado bruto médio mensal dos operadores é mais elevado, tendo-se fixado nos 1.063 euros no ano passado, seguido pela assistência em viagem (1.030 euros) e pelos bancos e outras instituições financeiras (1.028 euros).

No polo oposto está o comércio (retalho e distribuição) e o turismo, cuja remuneração média mensal bruta dos operadores era 931 euros e 947 euros, respetivamente.

A situação é semelhante no caso dos supervisores, cujo salário médio bruto era de 1.344 euros em 2025, o que compara com os 1.312 euros no ano anterior e os 1.230 em 2023.

"Os setores com RBM mais elevadas são a assistência em viagem (1.501 euros) e os transportes e viagens (1.378 euros)", enquanto "os valores médios mais baixos encontram-se no turismo (1.245 euros) e no comércio (1.190 euros)".

Por outro lado, os técnicos de qualidade e formação tinham uma remuneração média mensal bruta "ligeiramente abaixo do valor dos supervisores", fixando-se nos 1.271 euros em 2025, sendo que por setor de atividade a indústria ocupa o lugar cimeiro (1.407 euros) e o valor mais baixo pertence ao turismo (1.045 euros).

Já no caso dos coordenadores, cujo indicador é, a par dos técnicos de qualidade e formação, incluindo pela primeira vez neste estudo, o ordenado médio mensal bruto era de 1.727 euros, com o valor mais elevado a ser registado no setor dos transportes e viagens (1.747 euros) e os mais baixos no comércio (retalho e distribuição) (1.537 euros) e na administração pública e setor social (1.526 euros).

O estudo revela ainda que "os incentivos têm agora um peso menor", tendo passado de 20% para 18% no caso dos operadores e de 21% para 19% da remuneração global nos supervisores.

As habilitações dos trabalhadores têm vindo a aumentar: quase metade (49,8%) tinham, no ano passado, o ensino secundário completo e cerca de um terço (30,6%) completaram o ensino superior.

"Em crescimento constante nos últimos anos está a frequência do ensino superior, que tem vindo a ganhar terreno em relação a quem detém o ensino secundário (7,5% em 2023, 9,9% em 2024, 16,3% agora)", assinala o estudo, acrescentando que "os únicos setores com uma

diferença mais significativa em relação à média são a indústria, com um número superior de frequência do ensino secundário, e a assistência em viagem, com apenas 16% com ensino superior completo".

As mulheres continuam a estar em maioria no setor, incluindo em cargos de chefia, sendo que os 'contact centers' "continuam presentes em todos os distritos e regiões autónomas", ainda que com uma concentração significativa em Lisboa "que representa aproximadamente 70% das respostas e 60% dos colaboradores".

Na edição de 2026 do Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade dos Contact Centers foi recolhida informação junto de 59.409 profissionais, distribuídos por 1.717 operações, de 96 empresas. Sendo que sendo este um estudo de participação voluntária, a taxa de resposta às diferentes questões não é sempre de 100%.

JMF // CSJ

Lusa/Fim ✱

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

ECO 

Mon 25 May 2026 (GMT+1)

# Salário médio nos 'contact centers' supera mil euros

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 6,895	<b>IMPRESSIONS</b>	21,925
<b>MUV</b>	877,000				
<b>TAGS</b>	<span>APCC</span> <span>Contact Centers</span>				

Isabel Patrício

Estudo divulgado pela APCC mostra que incidência dos contratos sem termo nos 'contact centers' atingiu o valor mais elevado dos últimos anos em 2025, com mais de metade dos trabalhadores nos quadros.

Os salários praticados no setor dos contact centers têm tido um " crescimento gradual e consistente " em Portugal e, em 2025, o ordenado bruto médio mensal dos operadores superou mesmo a fasquia dos mil euros . O retrato é traçado num novo estudo da Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC), que revela também que nesse ano a incidência de contratos sem termo atingiu o valor mais elevado desde 2022 .

"As remunerações no setor continuam a aumentar de forma sustentada . Este ano, o aumento médio situa-se nos 4,1%, ultrapassando, pela primeira vez, os mil euros ", lê-se no estudo, que é divulgado esta terça-feira.

Entre os vários setores de atividade, é o dos transportes e viagens que regista um ordenado bruto médio mensal dos operadores mais elevado (1.063 euros), seguindo-se a assistência em viagem (1.030 euros) e a banca e outras instituições financeiras (1.028 euros). Já o comércio (retalho e distribuição) aparece na base dessa tabela, com um salário bruto médio dos operadores a rondar os 931 euros.

No que diz respeito aos supervisores , o novo estudo indica que a remuneração base destes

trabalhadores passou de 1.312 euros para 1.344 euros . Também neste ano a assistência em viagem e os transportes e viagens são das atividades mais competitivas , como mostra o gráfico abaixo.

Esta edição do estudo da APCC inclui também, pela primeira vez, indicadores relativos à remuneração média de técnicos de qualidade e formação (1.271 euros) e coordenadores (1.727 euros), “permitindo uma visão mais completa da estrutura salarial”.

Quanto ao subsídio de refeição , a APCC destaca que também aqui tem havido um aumento da média, ano após ano, de 7,31 euros em 2023 para 7,6 euros em 2024 para 8,02 euros em 2025 .

“Os valores médios mais elevados registaram-se na assistência em viagem (11,03 euros). Os valores menores , abaixo dos sete euros, estão no turismo e na Administração Pública e setor social “, é detalhado.

Mais de metade já está nos quadros

O setor dos contact centers fechou o ano de 2025 com mais de metade dos trabalhadores com contrato de trabalho sem termo (isto é, nos quadros ), observa o novo estudo da Associação Portuguesa de Contact Centers.

“Em 2025, verificou-se um aumento da percentagem de contratos sem termo , que atingiu 55, 8% — o valor mais elevados desde 2022 –, reforçando a perceção de elevada estabilidade no setor”, lê-se na análise agora divulgada.

Entre os demais trabalhadores, cerca de 40% dos trabalhadores estão com contratos a termos (26,9% a termo incerto e 12% a termo certo) e 5% estão com contratos de prestação de serviços e trabalho temporário .

A APCC acrescenta que a rotatividade nos contact centers estabilizou nos 23,5% em 2025 , “abaixo claramente dos valores de anos anteriores, que chegou a estar próximo de 50%”. “ O mesmo sucede com a antiguidade média, que estabilizou nos 53 meses “, é indicado.

Já quanto ao modelo de trabalho, há a realçar que o modelo híbrido (com combina dias remotos, com dias presenciais) tem crescido , sendo que, em paralelo, têm decrescido os regimes totalmente presenciais e totalmente remotos. “O modelo híbrido consolida-se como principal forma de organização do trabalho”, é garantido.

Por fim, olhando para a satisfação dos trabalhadores, a APCC salienta que os índices

mantêm-se elevados (passou de 77% em 2024 para 78% em 2025). No entanto, o absentismo teve um ligeiro aumento após uma descida clara em 2024 . “Passou agora de 7,8% para 8,3%, ainda longe dos valores a rondar os 10% de anos anteriores”, frisa a associação.

Um setor em “transformação estrutural”

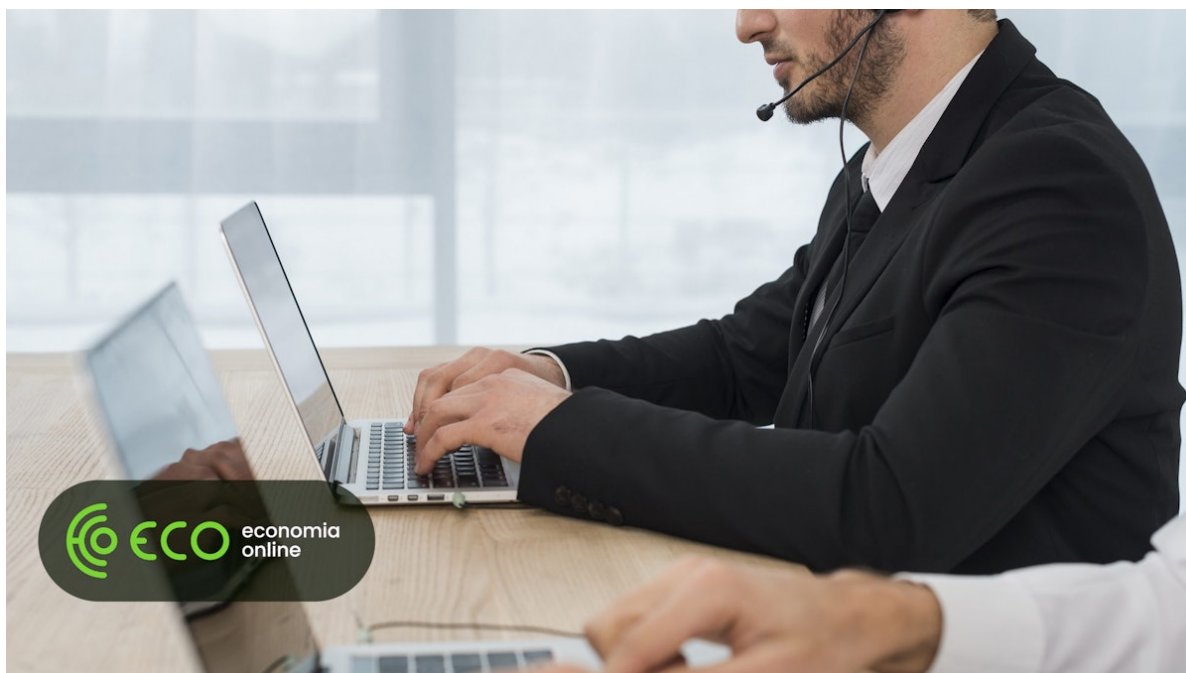
O estudo agora conhecido dá conta também que 2025 marcou “o início de uma transformação estrutural no setor” dos contact centers , com uma aposta forte na inteligência artificial (IA).

“Este é o primeiro ano em que se começam a notar mudanças de fundo nos contact centers , mas ainda não é totalmente claro o rumo que esta transformação vai fazer neste setor, algo que será mais evidente nos próximos anos”, lê-se na análise divulgada pela APCC.

Em maior detalhe, os motivos para a adoção de tecnologia associada a IA concentram-se em dois grandes grupos, “crescentemente importantes”: relação com o cliente e redução de custos/ganhos de eficiência .

“As maiores dificuldades com a IA são ainda a integração de sistemas, mas com valores que têm vindo a diminuir gradualmente :

67% (-5%). Os custos de implementação e a segurança e privacidade são também significativos “, remata a APCC. ✱



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

LOGÍSTICA MODERNA 

Thu 21 May 2026 (GMT+1)

# Contact Centers debatem o equilíbrio entre tecnologia e emoção humana

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 39	<b>IMPRESSIONS</b>	125
<b>MUV</b>	5,000				
<b>TAGS</b>	<a href="#">APCC</a> <a href="#">Contact Centers</a>				

A APCC – Associação Portuguesa de Contact Centers vai realizar, no próximo dia 26 de maio, no Centro de Congressos do Estoril, Lisboa, a 23.ª edição da Conferência Internacional APCC, com enfoque no tema “Can Technology Really Understand Customers? Finding the Right Balance”.

Num contexto em que os Contact Centers atravessam uma profunda transformação tecnológica, impulsionada por soluções como chatbots, IA generativa, automação, entre outras, “a conferência pretende promover uma reflexão estratégica sobre o equilíbrio entre eficiência operacional, inovação tecnológica e humanização do atendimento”, adianta a associação em comunicado.

Com o mote “Finding the Right Balance”, esta conferência vai dar resposta a esta questão ao fomentar o debate sobre a importância de encontrar o equilíbrio entre tecnologia e componente humana, automação e empatia, eficiência e relação emocional, inteligência artificial e inteligência emocional. “A APCC pretende promover uma visão integrada sobre o futuro da experiência do cliente, destacando a importância de combinar tecnologia e talento humano de forma inteligente, criando interações mais eficientes, personalizadas e próximas.”

Segundo a APCC: “O Setor dos Contact Centers assume hoje um papel estratégico na economia nacional, não apenas enquanto motor de inovação e transformação digital, mas também enquanto importante gerador de emprego qualificado, exportação de serviços e atração de investimento. A evolução do setor tem contribuído para reforçar a

competitividade das empresas e melhorar a relação entre marcas e consumidores, assumindo-se como uma área cada vez mais relevante para o desenvolvimento económico e tecnológico do país." Em Portugal, esta Indústria fatura cerca de 4 mil milhões de euros e emprega mais de 115 mil pessoas. \*

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

DISTRIBUIÇÃO HOJE ONLINE 

Thu 21 May 2026 (GMT+1)

# APCC debate impacto da tecnologia na experiência do cliente

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 88	<b>IMPRESSIONS</b>	278
<b>MUV</b>	11,120				
<b>TAGS</b>	<a href="#">APCC</a> <a href="#">Contact Centers</a>				

A APCC – Associação Portuguesa de Contact Centers realiza, no dia 26 de maio, no Centro de Congressos do Estoril, em Lisboa, a 23.ª edição da Conferência Internacional APCC. O evento terá como tema “Can Technology Really Understand Customers? Finding the Right Balance” e vai centrar-se no impacto da tecnologia na relação entre empresas e consumidores.

De acordo com o comunicado de imprensa, a conferência contará com oradores ligados às áreas da inovação, customer experience, inteligência artificial (IA) e transformação digital. O objetivo é promover uma reflexão sobre o futuro do serviço ao cliente num contexto em que os contact centers estão a atravessar uma transformação tecnológica significativa.

Entre os temas em debate estarão soluções como chatbots, IA generativa e automação. Estas ferramentas têm permitido respostas mais rápidas, maior disponibilidade, redução de custos e otimização da experiência do cliente. No entanto, a APCC assinala que a crescente automação levanta novos desafios para o setor.

A conferência pretende discutir se a tecnologia consegue compreender realmente os clientes ou se se limita a interpretar dados, reconhecer padrões e automatizar respostas. Sob o mote “Finding the Right Balance”, o evento irá abordar o equilíbrio entre tecnologia e componente humana, automação e empatia, eficiência e relação emocional, IA e inteligência emocional.

A APCC defende uma visão integrada para o futuro da experiência do cliente, assente na combinação entre tecnologia e talento humano. A associação pretende, assim, promover o debate sobre interações mais eficientes, personalizadas e próximas, sem colocar humanos e

máquinas em oposição.

Segundo a informação divulgada, em Portugal esta indústria fatura cerca de 4 mil milhões de euros e emprega mais de 115 mil pessoas.

A associação também enfatiza que a evolução do setor tem também contribuído para reforçar a competitividade das empresas e melhorar a relação entre marcas e consumidores, posicionando os contact centers como uma área relevante para o desenvolvimento económico e tecnológico do país.

Veja aqui o programa e oradores . ❁



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

HUMAN 

Tue 19 May 2026 (GMT+1)

# Entregar emoções, confiança e oportunidades

<b>FREQUENCY</b>	Monthly	<b>MEDIA TYPE</b>	Magazine	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 5,488	<b>IMPRESSIONS</b>	18,000
<b>CIRCULATION</b>	9000	<b>DISTRIBUTION</b>	Portugal	<b>SECTION</b>	Suplemento
<b>PAGES</b>	116, 117	<b>SIZE</b>	2 pages		
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

Redação «human»

Parte da vida dos portugueses há mais de 500 anos, os CTT - Correios de Portugal ligam hoje pessoas e empresas de formas muito diferentes, conforme assinala Patrícia Durães, a Diretora de Gestão de Talento: «Somos um operador logístico de referência, uma empresa de serviços financeiros e uma plataforma digital em crescimento. Com presença ibérica consolidada e uma parceria estratégica com a DHL eCommerce, somos um dos operadores logísticos com maior crescimento em Espanha. Não entregamos apenas encomendas — entregamos emoções, confiança e oportunidades.» O Grupo CTT conta com cerca de 14.000 colaboradores, distribuídos por 18 geografias, com forte presença ibérica, apoiados por uma vasta rede de centros operacionais, plataformas logísticas, lojas e áreas corporativas.

Esta escala dá vida aos CTT todos os dias, mas «é a diversidade das pessoas — diferentes gerações, percursos e contextos — que sustenta a transformação da organização e torna a gestão do capital humano simultaneamente exigente e enriquecedora», faz notar a responsável, para logo acrescentar: «Há um traço distintivo difícil de traduzir, mas que se faz notar no terreno: o forte sentido de pertença. Presente numa loja, numa entrega ou numa interação digital, este vínculo reflete o papel histórico dos CTT na vida dos portugueses e a

responsabilidade de evoluir sem perder a proximidade e a confiança construídas ao longo de gerações. A ambição é clara: continuar a ser uma empresa onde as pessoas crescem, onde a inovação tem propósito e onde a proximidade se vive todos os dias.» Em Portugal, a presença em todo o território continental e nas regiões autónomas «traduz uma capilaridade única, que reforça a dimensão social do grupo», diz Patrícia Durães, acrescentando que «os CTT têm um papel relevante na coesão territorial e na empregabilidade, frequentemente fora dos grandes centros urbanos, tornando a gestão de pessoas inseparável da gestão do impacto económico e humano».

Para preparar o futuro, a organização «aposta na atração de talento jovem, na valorização de quem construiu o percurso dos CTT e no investimento contínuo em aprendizagem e desenvolvimento». Ou seja: «Com as pessoas no centro, a diversidade assume-se como uma convicção. Desde 2022, os CTT são certificados como Empresa Familiarmente Responsável, reforçando o compromisso com o bem-estar, a conciliação e o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal», partilha a responsável, para logo adiantar: «A diversidade de gerações reflete a história e a dimensão dos CTT. Durante muitos anos, a integração assentou na aprendizagem no terreno e em percursos longos. Com a transformação do negócio e a entrada de perfis mais jovens e digitais, tornou-se essencial estruturar um 'onboarding' mais claro e consistente. Desde 2015, os CTT reforçaram a ligação às academias e desenvolveram programas como o de Trainees e os Estágios de Verão, com foco na experiência desde o primeiro dia. As novas gerações valorizam contexto, 'feedback' frequente, aprendizagem contínua e impacto. Os perfis mais experientes, pela sua bagagem, integram-se mais rapidamente nos temas críticos. O desafio passa por criar uma experiência inclusiva, com expectativas claras e sentido de pertença para todos. É por isso que temos vindo a trabalhar de forma mais estruturada sobre a experiência das pessoas ao longo do ciclo de vida, combinando escuta, dados e melhoria contínua. A abordagem dos CTT não é separar gerações, mas criar pontes. O Programa de Trainees é um bom exemplo dessa integração estruturada, com acompanhamento próximo e desenvolvimento real, tendo sido reconhecido pela MindForward Alliance na categoria Early Careers.»

As pessoas no centro da transformação

Os CTT procuram «pessoas curiosas, com pensamento crítico, vontade de fazer acontecer e capacidade de aprender e colaborar num contexto exigente e diverso», diz Patrícia Durães. E

acrescenta: «Valorizamos perfis confortáveis com tecnologia, dados e IA [inteligência artificial], aliados a responsabilidade, pragmatismo e espírito colaborativo. A nossa proposta de valor combina estabilidade com transformação, oportunidades de crescimento e mobilidade interna e um forte compromisso com a conciliação e o bem-estar, enquanto Empresa Familiarmente Responsável.» Os desafios ligados a recursos humanos e tecnologia «estão profundamente interligados», constata a responsável, referindo que «a transformação digital não é um fim em si mesma, mas um meio para servir melhor os clientes e criar melhores condições de trabalho». No fundo, «o verdadeiro desafio é garantir que ninguém fica para trás», porque «num grupo com enorme escala e diversidade de perfis, a capacitação digital é uma prioridade».

A sustentabilidade é outro «compromisso central, com a ambição clara de atingir o 'net zero' até 2030», realça Patrícia Durães, assumindo que «a liderança é determinante neste contexto». Porque «transformar exige líderes capazes de dar contexto, alinhar prioridades, simplificar decisões e mobilizar equipas». O Programa de Liderança Fast Track, que envolve hoje mais de 1.000 líderes em diferentes níveis, reflete esta aposta.

«No fundo», sintetiza a responsável, «o maior desafio e também a maior oportunidade dos CTT é conjugar a solidez de uma organização com mais de 500 anos com uma reinvenção permanente, colocando as pessoas no centro da transformação e preparando-as para construir o futuro». Numa nota final, partilha ainda que «a integração da automação e da IA no quotidiano, com impacto real no negócio e no trabalho das pessoas, tem marcado os CTT». E exemplifica com a atuação em duas frentes complementares: «No contacto com o cliente, a Helena, 'chatbot' com IA generativa, reforçou o 'self-service' ao absorver pedidos simples e recorrentes, libertando capacidade no 'contact center'. Isto permite que as equipas se concentrem em situações mais complexas e relacionais, melhorando a experiência e a satisfação do cliente. Em paralelo, os CTT foram 'early adopters' do Microsoft 365 Copilot, com um programa de adoção apoiado por capacitação prática. Nos processos de recrutamento e seleção, a IA é usada desde a análise comparativa de currículos à preparação de relatórios de entrevista, permitindo uma poupança média de cerca de 30 minutos por candidato. No final, ganhamos eficiência e consistência, o que ajuda a reduzir o tempo de contratação e a reforçar a qualidade do processo.»

CTT - Correios de Portugal

Sede: Lisboa

Atividade: Serviços de Proximidade (o Grupo CTT tem atividade nas áreas postal, logística, 'e-commerce', serviços financeiros e soluções digitais)

Número de colaboradores: 14.048 (5.798 mulheres, 8.250 homens; dados do Relatório Integrado 2025)

Média de idades: 46 anos

Antiguidade média: 20 anos

Colaboradores em contacto com IA no trabalho: ND (foram atribuídas cerca de 1.000 licenças de Microsoft 365 Copilot, com uma taxa de utilização de 91%; paralelamente, outras áreas recorrem a ferramentas de IA por iniciativa própria, integrando-as nos seus processos de trabalho)

Site: [www.ctt.pt/grupo-ctt/index](http://www.ctt.pt/grupo-ctt/index)

## Distinções

- «Wellbeing Awards», da WorkWell: distinguida na categoria «Best Culture in Wellbeing»
- «Randstad Employer Brand Research», da Randstad: considerada a empresa mais atrativa para trabalhar no setor de Transportes e Entregas
- «Merco Talento Universitário», da Merco: empresa com melhor reputação no setor de Transporte de Mercadorias e Logística
- «Empresa de Excelência para Trabalhar em Portugal», da revista «human»

A última entrega feita, agora, no tempo em que vivemos, por um carteiro dos CTT. Este percurso de mais de cinco séculos traduz «continuidade, presença e um compromisso diário

com o futuro», assinala Patrícia Durães, acrescentando: «Queremos continuar a ser uma empresa onde as pessoas crescem, onde a inovação tem propósito e onde a proximidade não é um valor escrito numa parede, mas vivido todos os dias em cada interação.»

Os CTT foram eleitos por 19 vezes Marca de Confiança dos Portugueses em Correio e Logística. A responsável fala de «um reconhecimento que confirma que a confiança se constrói todos os dias, com consistência, qualidade de serviço e compromisso com a sustentabilidade».

Patrícia Durães diz que «a proposta de valor combina estabilidade com transformação, oportunidades de crescimento e mobilidade interna e um forte compromisso com a conciliação e o bem-estar, enquanto Empresa Familiarmente Responsável».

Fotos: DeF/DR

# ctt

## ENTREGAR EMOÇÕES, CONFIANÇA E OPORTUNIDADES

**Texto:** Redação «human» **Fotos:** DeF/ DR

**P**arte da vida dos portugueses há mais de 500 anos, os CTT – Correios de Portugal ligam hoje pessoas e empresas de formas muito diferentes, conforme assinala Patrícia Durães, a Diretora de Gestão de Talento: «Somos um operador logístico de referência, uma empresa de serviços financeiros e uma plataforma digital em crescimento. Com presença ibérica consolidada e uma parceria estratégica com a DHL eCommerce, somos um dos operadores logísticos com maior crescimento em Espanha. Não entregamos apenas encomendas – entregamos emoções, confiança e oportunidades.»

O Grupo CTT conta com cerca de 14.000 colaboradores,



distribuídos por 18 geografias, com forte presença ibérica, apoiados por uma vasta rede de centros operacionais, plataformas logísticas, lojas e áreas corporativas. Esta escala dá vida aos CTT todos os dias, mas «é a diversidade das pessoas – diferentes gerações, percursos e contextos – que sustenta a transformação da organização e torna a gestão do capital humano simultaneamente exigente e enriquecedora», faz notar a responsável, para logo acrescentar: «Há um traço distintivo difícil de traduzir, mas que se faz notar no terreno: o forte sentido de pertença. Presente numa loja, numa entrega ou numa interação digital, este vínculo reflete o papel histórico dos CTT na vida dos portugueses e a responsabilidade de evoluir sem perder a proximidade e a confiança construídas ao longo de gerações. A ambição é clara: continuar a ser uma empresa onde as pessoas crescem, onde a inovação tem propósito e onde a proximidade se vive todos os dias.» Em Portugal, a presença em todo o território continental e nas regiões autónomas «traduz uma capilaridade única, que reforça a dimensão social do grupo», diz Patrícia Durães, acrescentando que «os CTT têm um papel relevante na coesão territorial e na empregabilidade, frequen-

### CTT – Correios de Portugal

**Sede:** Lisboa

**Atividade:** Serviços de Proximidade (o Grupo CTT tem atividade nas áreas postal, logística, 'e commerce', serviços financeiros e soluções digitais)

**Número de colaboradores:** 14.048 (5.798 Mulheres, 8.250 Homens; dados do Relatório Integrado 2025)

**Média de idades:** 46 anos

**Antiguidade média:** 20 anos

**Colaboradores em contacto com IA no trabalho:** ND (foram atribuídas cerca de 1.000 licenças de Microsoft 365 Copilot, com uma taxa de utilização de 91%; paralelamente, outras áreas recorrem a ferramentas de IA por iniciativa própria, integrando-as nos seus processos de trabalho)

**Site:** [www.ctt.pt/grupo-ctt/index](http://www.ctt.pt/grupo-ctt/index)

### Distinções

- «Wellbeing Awards», da WorkWell: distinguida na categoria «Best Culture in Wellbeing»
- «Randstad Employer Brand Research», da Randstad: considerada a empresa mais atrativa para trabalhar no sector de Transportes e Entregas
- «Merco Talento Universitário», da Merco: empresa com melhor reputação no sector de Transporte de Mercadorias e Logística
- «Empresa de Excelência para Trabalhar em Portugal», da revista «human»

# 505

São 505 os anos que ligam a primeira carta enviada em Portugal à

última entrega feita, agora, no tempo que vivemos, por um carteiro dos CTT. Este percurso de mais de cinco séculos traduz «continuidade, presença e um compromisso diário com o futuro», assinala Patrícia Durães, acrescentando: «Queremos continuar a ser uma empresa onde as pessoas crescem, onde a inovação tem propósito e onde a proximidade não é um valor escrito numa parede, mas vivido todos os dias em cada interação.»

**Patrícia Durães diz que «a proposta de valor combina estabilidade com transformação, oportunidades de crescimento e mobilidade interna e um forte compromisso com a conciliação e o bem-estar, enquanto Empresa Familiarmente Responsável».**

temente fora dos grandes centros urbanos, tornando a gestão de pessoas inseparável da gestão do impacto económico e humano.

Para preparar o futuro, a organização «aposta na atração de talento jovem, na valorização de quem construiu o percurso dos CTT e no investimento contínuo em aprendizagem e desenvolvimento». Ou seja: «Com as pessoas no centro, a diversidade assume-se como uma convicção. Desde 2022, os CTT são certificados como Empresa Familiarmente Responsável, reforçando o compromisso com o bem-estar, a conciliação e o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal», partilha a responsável, para logo adiantar: «A diversidade de gerações reflete a história e a dimensão dos CTT. Durante muitos anos, a integração assentou na aprendizagem no terreno e em percursos longos. Com a transformação do negócio e a entrada de perfis mais jovens e digitais, tornou-se essencial estruturar um 'onboarding' mais claro e consistente. Desde 2015, os CTT reforçaram a ligação às academias e desenvolveram programas como o de Trainees e os Estágios de Verão, com foco na experiência desde o primeiro dia.

As novas gerações valorizam contexto, 'feedback' frequente, aprendizagem contínua e impacto. Os perfis mais experientes, pela sua bagagem, integram-se mais rapidamente nos temas críticos. O desafio passa por criar uma experiência inclusiva, com expectativas claras e sentido de pertença para todos. É por isso que temos vindo a trabalhar de forma mais estruturada sobre a experiência das pessoas ao longo do ciclo de vida, combinando escuta, dados e melhoria contínua. A abordagem dos CTT não é separar gerações, mas criar pontes. O Programa de

Trainees é um bom exemplo dessa integração estruturada, com acompanhamento próximo e desenvolvimento real, tendo sido reconhecido pela MindForward Alliance na categoria Early Careers.»

#### As pessoas no centro da transformação

Os CTT procuram «pessoas curiosas, com pensamento crítico, vontade de fazer acontecer e capacidade de aprender e colaborar num contexto exigente e diverso», diz Patrícia Durães. E acrescenta: «Valorizamos perfis confortáveis com tecnologia, dados e IA [inteligência artificial], aliados a responsabilidade, pragmatismo e espírito colaborativo. A nossa proposta de valor combina estabilidade com transformação, oportunidades de crescimento e mobilidade interna e um forte compromisso com a conciliação e o bem-estar, enquanto Empresa Familiarmente Responsável.»

Os desafios ligados a recursos humanos e tecnologia «estão profundamente interligados», constata a responsável, referindo que «a transformação digital não é um fim em si mesma, mas um meio para servir melhor os clientes e criar melhores condições de trabalho». No fundo, «o verdadeiro desafio é garantir que ninguém fica para trás», porque «num grupo com enorme escala e diversidade de perfis a capacitação digital é uma prioridade».

A sustentabilidade é outro «compromisso central, com a ambição clara de atingir o 'net zero' até 2030, realça Patrícia Durães, assumindo que «a liderança é determinante neste contexto». Porque «transformar exige líderes capazes de dar contexto, alinhar prioridades, simplificar decisões e mobilizar equipas». O Programa de Liderança Fast Track, que envolve hoje mais de 1.000 líderes em diferentes níveis, reflete esta aposta.

«No fundo», sintetiza a responsável, «o maior desafio e também a maior oportunidade dos CTT é conjugar a solidez de uma organização com mais de 500 anos com uma reinvenção permanente, colocando as pessoas no centro da transformação e preparando-as para construir o futuro». Numa nota final, partilha ainda que «a integração da automação e da IA no quotidiano, com impacto real no negócio e no trabalho das pessoas, tem marcado os CTT». E exemplifica com a atuação em duas frentes complementares: «No contacto com o cliente, a Helena, 'chatbot' com IA generativa, reforçou o 'self-service' ao absorver pedidos simples e recorrentes, libertando capacidade no 'contact center'. Isto permite que as equipas se concentrem em situações mais complexas e relacionais, melhorando a experiência e a satisfação do cliente. Em paralelo, os CTT foram 'early adopters' do Microsoft 365 Copilot, com um programa de adoção apoiado por capacitação prática. Nos processos de recrutamento e seleção, a IA é usada desde a análise comparativa de currículos à preparação de relatórios de entrevista, permitindo uma poupança média de cerca de 30 minutos por candidato. No final, ganhamos eficiência e consistência, o que ajuda a reduzir o tempo de contratação e a reforçar a qualidade do processo.»

**19**

Os CTT foram eleitos por 19 vezes Marca de Confiança dos Portugueses em Correio e Logística. A responsável fala de «um reconhecimento que confirma que a confiança se constrói todos os dias, com consistência, qualidade de serviço e compromisso com a sustentabilidade».



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

HUMAN 

Tue 19 May 2026 (GMT+1)

# Entregar emoções, confiança e oportunidades

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 39	<b>IMPRESSIONS</b>	125
<b>MUV</b>	5,000				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

Parte da vida dos portugueses há mais de 500 anos, os CTT – Correios de Portugal ligam hoje pessoas e empresas de formas muito diferentes, conforme assinala Patrícia Durães, a Diretora de Gestão de Talento.

Texto: Redação «human» Fotos: DeF/ DR

«Somos um operador logístico de referência, uma empresa de serviços financeiros e uma plataforma digital em crescimento», refere Patrícia Durães, e adianta ainda: «Com presença ibérica consolidada e uma parceria estratégica com a DHL eCommerce, somos um dos operadores logísticos com maior crescimento em Espanha. Não entregamos apenas encomendas – entregamos emoções, confiança e oportunidades.»

O Grupo CTT conta com cerca de 14.000 colaboradores, distribuídos por 18 geografias, com forte presença ibérica, apoiados por uma vasta rede de centros operacionais, plataformas logísticas, lojas e áreas corporativas. Esta escala dá vida aos CTT todos os dias, mas «é a diversidade das pessoas – diferentes gerações, percursos e contextos – que sustenta a transformação da organização e torna a gestão do capital humano simultaneamente exigente e enriquecedora», faz notar a Diretora de Gestão de Talento, para logo acrescentar: «Há um traço distintivo difícil de traduzir, mas que se faz notar no terreno: o forte sentido de pertença. Presente numa loja, numa entrega ou numa interação digital, este vínculo reflete o papel histórico dos CTT na vida dos portugueses e a responsabilidade de evoluir sem perder a proximidade e a confiança construídas ao longo de gerações. A ambição é clara: continuar a ser uma empresa onde as pessoas crescem, onde a inovação tem propósito e onde a

proximidade se vive todos os dias.»

Em Portugal, a presença em todo o território continental e nas regiões autónomas «traduz uma capilaridade única, que reforça a dimensão social do grupo», diz Patrícia Durães, acrescentando que «os CTT têm um papel relevante na coesão territorial e na empregabilidade, frequentemente fora dos grandes centros urbanos, tornando a gestão de pessoas inseparável da gestão do impacto económico e humano».

Para preparar o futuro, a organização «aposta na atração de talento jovem, na valorização de quem construiu o percurso dos CTT e no investimento contínuo em aprendizagem e desenvolvimento». Ou seja: «Com as pessoas no centro, a diversidade assume-se como uma convicção. Desde 2022, os CTT são certificados como Empresa Familiarmente Responsável, reforçando o compromisso com o bem-estar, a conciliação e o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal», partilha a responsável, para logo adiantar: «A diversidade de gerações reflete a história e a dimensão dos CTT. Durante muitos anos, a integração assentou na aprendizagem no terreno e em percursos longos. Com a transformação do negócio e a entrada de perfis mais jovens e digitais, tornou-se essencial estruturar um onboarding mais claro e consistente. Desde 2015, os CTT reforçaram a ligação às academias e desenvolveram programas como o de Trainees e os Estágios de Verão, com foco na experiência desde o primeiro dia.

As novas gerações valorizam contexto, feedback frequente, aprendizagem contínua e impacto. Os perfis mais experientes, pela sua bagagem, integram-se mais rapidamente nos temas críticos. O desafio passa por criar uma experiência inclusiva, com expectativas claras e sentido de pertença para todos. É por isso que temos vindo a trabalhar de forma mais estruturada sobre a experiência das pessoas ao longo do ciclo de vida, combinando escuta, dados e melhoria contínua. A abordagem dos CTT não é separar gerações, mas criar pontes. O Programa de Trainees é um bom exemplo dessa integração estruturada, com acompanhamento próximo e desenvolvimento real, tendo sido reconhecido pela MindForward Alliance na categoria Early Careers.»

As pessoas no centro da transformação

Os CTT procuram «pessoas curiosas, com pensamento crítico, vontade de fazer acontecer e capacidade de aprender e colaborar num contexto exigente e diverso», diz Patrícia Durães. E acrescenta: «Valorizamos perfis confortáveis com tecnologia, dados e IA [inteligência artificial], aliados a responsabilidade, pragmatismo e espírito colaborativo. A nossa proposta de valor combina estabilidade com transformação, oportunidades de crescimento e mobilidade interna e um forte compromisso com a conciliação e o bem-estar, enquanto Empresa Familiarmente Responsável.»

Os desafios ligados a recursos humanos e tecnologia «estão profundamente interligados», constata a responsável, referindo que «a transformação digital não é um fim em si mesma, mas um meio para servir melhor os clientes e criar melhores condições de trabalho». No fundo, «o verdadeiro desafio é garantir que ninguém fica para trás», porque «num grupo com enorme escala e diversidade de perfis a capacitação digital é uma prioridade».

A sustentabilidade é outro «compromisso central, com a ambição clara de atingir o 'net zero' até 2030, realça Patrícia Durães, assumindo que «a liderança é determinante neste contexto». Porque «transformar exige líderes capazes de dar contexto, alinhar prioridades, simplificar decisões e mobilizar equipas». O Programa de Liderança Fast Track, que envolve hoje mais de 1.000 líderes em diferentes níveis, reflete esta aposta.

«No fundo», sintetiza a responsável, «o maior desafio e também a maior oportunidade dos CTT é conjugar a solidez de uma organização com mais de 500 anos com uma reinvenção permanente, colocando as pessoas no centro da transformação e preparando-as para construir o futuro». Numa nota final, partilha ainda que «a integração da automação e da IA no quotidiano, com impacto real no negócio e no trabalho das pessoas, tem marcado os CTT». E exemplifica com a atuação em duas frentes complementares: «No contacto com o cliente, a Helena, chatbot com IA generativa, reforçou o self-service ao absorver pedidos simples e recorrentes, libertando capacidade no contact center. Isto permite que as equipas se concentrem em situações mais complexas e relacionais, melhorando a experiência e a satisfação do cliente. Em paralelo, os CTT foram early adopters do Microsoft 365 Copilot, com um programa de adoção apoiado por capacitação prática. Nos processos de recrutamento e seleção, a IA é usada desde a análise comparativa de currículos à preparação de relatórios de entrevista, permitindo uma poupança média de cerca de 30 minutos por candidato. No final, ganhamos eficiência e consistência, o que ajuda a reduzir o tempo de contratação e a reforçar a qualidade do processo.»

## »» DESTAQUES

505

São 505 os anos que ligam a primeira carta enviada em Portugal à última entrega feita, agora, no tempo que vivemos, por um carteiro dos CTT. Este percurso de mais de cinco séculos traduz «continuidade, presença e um compromisso diário com o futuro», assinala Patrícia Durães, acrescentando: «Queremos continuar a ser uma empresa onde as pessoas crescem, onde a inovação tem propósito e onde a proximidade não é um valor escrito numa

parede, mas vivido todos os dias em cada interação.»

19

Os CTT foram eleitos por 19 vezes Marca de Confiança dos Portugueses em Correio e Logística. A responsável fala de «um reconhecimento que confirma que a confiança se constrói todos os dias, com consistência, qualidade de serviço e compromisso com a sustentabilidade».

.

### »» DISTINÇÕES

- «Wellbeing Awards», da WorkWell: distinguida na categoria «Best Culture in Wellbeing»
- «Randstad Employer Brand Research», da Randstad: considerada a empresa mais atrativa para trabalhar no sector de Transportes e Entregas
- «Merco Talento Universitário», da Merco: empresa com melhor reputação no sector de Transporte de Mercadorias e Logística
- «Empresa de Excelência para Trabalhar em Portugal», da revista «human»

.

### »» A EMPRESA

CTT – Correios de Portugal

Sede: Lisboa

Atividade: Serviços de Proximidade (o Grupo CTT tem atividade nas áreas postal, logística, 'e commerce', serviços financeiros e soluções digitais)

Número de colaboradores: 14.048 (5.798 Mulheres, 8.250 Homens; dados do Relatório Integrado 2025)

Média de idades: 46 anos

Antiguidade média: 20 anos

Colaboradores em contacto com IA no trabalho: ND (foram atribuídas cerca de 1.000 licenças de Microsoft 365 Copilot, com uma taxa de utilização de 91%; paralelamente, outras áreas recorrem a ferramentas de IA por iniciativa própria, integrando-as nos seus processos de trabalho)

Site: [www.ctt.pt/grupo-ctt/index](http://www.ctt.pt/grupo-ctt/index) ✱

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

DISTRIBUIÇÃO HOJE 

Mon 18 May 2026 (GMT+1)

# COMO A IA ESTÁ A MUDAR O CONTACTO COM O CLIENTE

<b>FREQUENCY</b>	Monthly	<b>MEDIA TYPE</b>	Magazine	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 32,737	<b>IMPRESSIONS</b>	8,000
<b>CIRCULATION</b>	4000	<b>DISTRIBUTION</b>	N/A	<b>SECTION</b>	General
<b>PAGES</b>	1, 54, 55, 56, 57, 58, 59	<b>SIZE</b>	6.125 pages		

**TAGS**

APCC

Contact Centers

PENSO RÁPIDO OU BALA DE PRATA. TECNOLOGIA TRANSFORMA CONTACT CENTERS, MAS ESTÁ MESMO A MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE?

TEXTO: ISABEL PATRÍCIO

As ferramentas tecnológicas estão mesmo a ajudar os contact centers a dar resposta aos clientes ou não fazem mais do que varrer os problemas para debaixo do tapete? O risco de a tecnologia apenas deslocar a fricção existe, mas a monitorização constante (e estratégica) dos dados permite evitá-lo. Venha com a DISTRIBUIÇÃO HOJE fazer uma viagem ao mundo do atendimento ao cliente.

Uma máquina capaz de identificar as emoções e as variações do tom de voz do cliente, sugerir respostas e, assim, orientar o fluxo da conversa (ou até acelerar a resolução do problema) poderia até parecer, há algumas décadas, saída de um romance ou filme de ficção científica. Mas hoje já faz parte da realidade dos contact centers. Agora, o desafio é

assegurar que essa tecnologia está efetivamente a ajudar a resolver e a melhorar a experiência do cliente, em vez de apenas deslocar a fricção para outros canais, longe dos olhos (e ouvidos) humanos. A monitorização constante (sem esquecer o toque humano), dizem os profissionais do setor, é uma das chaves para isso.

"Ao longo dos últimos anos, os contact centers atravessaram um período de transformação particularmente intenso, marcado por sucessivas vagas de inovação tecnológica, da automação de processos mais simples à sofisticação crescente da análise de voz e da Inteligência Artificial aplicada às interações com clientes", começa por descrever Ana Gonçalves. A secretária-geral da Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) assinala que o que começou numa lógica de eficiência operacional evoluiu rapidamente para um "modelo muito mais ambicioso", com a tecnologia não só a executar tarefas, mas também a interpretar, antecipar e apoiar decisões em tempo real. Hoje, há, portanto, sistemas "capazes de compreender intenções, identificar emoções, sugerir respostas e até orientar o próprio fluxo da conversa, criando uma base inédita de inteligência sobre o cliente e as suas necessidades", sublinha a responsável.

"O verdadeiro salto qualitativo reside na análise de voz", aponta, por sua vez, Marlene Assunção, manager de CCS e BPO da Adecco. Com a tecnologia atual, já é possível processar 100% das conversas, assegura a responsável, transformando "o 'sentimento' do cliente em métricas acionáveis em tempo real e em qualquer idioma", realça. "A utilização de análise de voz e dados conversacionais revolucionou a forma como identificamos falhas na nossa cadeia de valor", considera Marlene Assunção. Deste modo, em vez de depender de inquéritos de satisfação posteriores, "que, muitas vezes, sofrem de baixas taxas de resposta", a utilização da Inteligência Artificial permite detetar clusters de insatisfação quando ocorrem, indica a manager da Adecco, que salienta que a capacidade de converter a voz dos clientes em dados estruturados permite agora atuar na origem do problema antes que este ganhe escala. Ou seja, tornando a operação proativa e não meramente reativa. "A utilização de análise de voz e dados conversacionais permite-nos passar de uma gestão reativa para uma lógica preditiva e orientada por dados", corrobora Cândido Ferreira, brand leader da Manpower TBO.

Segundo este responsável, por um lado, com estas ferramentas tecnológicas já é possível monitorizar as interações em tempo real, "garantindo consistência na qualidade da

informação" e permitindo apoiar os colaboradores com recomendações imediatas. Mas, mais do que isso, o "verdadeiro valor" está na deteção dos tais padrões estruturais. "Onde ocorrem erros recorrentes, quais os pontos de fricção nos processos e onde existe maior variabilidade na performance. Isto permite-nos atuar com precisão — seja através de formação direcionada, otimização de processos ou ajustamento de scripts — criando uma operação mais robusta e escalável", indica Cândido Ferreira. "Adicionalmente, o uso de simuladores de conversação com Inteligência Artificial permite acelerar significativamente o desenvolvimento das equipas, reduzindo o tempo de adaptação e aumentando a consistência da performance desde fases iniciais", acrescenta ainda o brand leader da Manpower TBO.

Raquel Garçoa, gestora de área de negócio da Synchro (empresa associada da Egor), vai ao pormenor e salienta que é a análise de padrões de linguagem, recorrência de temas, expressões mais utilizadas e até variações do tom de voz que permite identificar os principais pontos de fricção ao longo da jornada do cliente. "Esta informação é trabalhada numa perspetiva integrada de qualidade, avaliando clareza da comunicação, adesão aos processos e eficácia na resolução", adianta a responsável. "Os insights resultantes alimentam ciclos de melhoria contínua, permitindo ajustar processos, reforçar formação e otimizar a comunicação", enfatiza Raquel Garçoa, que avança que o objetivo é "garantir que a operação evolui de forma sustentada e que a experiência do cliente melhora de forma consistente".

A isto, a Teleperformance, pela voz do seu vice-presidente de serviços digitais e transformação do braço português desta gigante, João Cunha, acrescenta que a análise de dados das chamadas em tempo real permite hoje identificar com maior celeridade o motivo do contacto, levando a uma resolução mais rápida do problema. "Mas é mais do que isso. Ao automatizar a análise de dados, a tecnologia liberta os nossos especialistas para fornecerem um apoio mais personalizado e empático, focado em encontrar as melhores soluções e em tomar as decisões mais acertadas para o cliente", destaca o responsável.

RESOLVER PROBLEMAS OU VARRÊ-LOS PARA DEBAIXO DO TAPETE TECNOLÓGICO?

Não vale a pena negar: o risco de a tecnologia estar apenas a deslocar a fricção com o cliente para outros canais, longe da atenção humana, existe. Mas, garantem os profissionais do setor, tal resulta "essencialmente" de "uma má aplicação da tecnologia". Isto é, corretamente aplicadas, as ferramentas tecnológicas ajudam mesmo os contact centers a entregar respostas aos clientes, melhorando a experiência. "Quando bem aplicada, a automação desempenha um papel decisivo na melhoria da experiência do cliente, eliminando fricção e permitindo resolver questões de forma mais rápida, simples e autónoma. O seu verdadeiro valor está precisamente na capacidade de simplificar a jornada e responder de forma eficaz às necessidades do cliente", argumenta a secretária-geral da APCC. "No entanto, quando não é corretamente implementada, ou seja, quando não está alinhada com essas necessidades, o efeito pode ser o inverso", admite a mesma.

No entender de Ana Gonçalves, nesses casos, a automação, em vez de resolver, apenas adia, chegando o cliente já mais frustrado ao contacto humano, após várias tentativas falhadas, o que torna a interação com o agente mais exigente e "frequentemente mais longa". "Este cenário evidencia que o problema não está na automação em si, mas na forma como é desenhada e integrada. Sempre que não resolve à primeira, não simplifica a jornada ou não assegura uma transição fluida para um agente, a tecnologia introduz uma camada adicional de fricção", detalha a secretária-geral da associação que representa os contact centers. Em contraste, quando bem implementada, a automação elimina etapas desnecessárias, antecipa necessidades e resolve uma parte significativa dos contactos de forma eficaz, afirma a mesma. "E, quando é necessário escalar para um agente, garante continuidade com contexto, informação e fluidez, permitindo uma experiência consistente", nota Ana Gonçalves. No terreno, questionadas sobre esta possível deslocação da fricção para canais não humanos, ao invés da resolução dos problemas de fundo, as empresas do setor garantem estar atentas a esse risco e adiantam que estão a usar os dados para evitar que tal se concretize. Por exemplo, a Synchro olha com particular atenção, revela Raquel Garçoa, para a persistência dos temas recorrentes. "Se os mesmos motivos continuam a gerar contactos, ou se os níveis de satisfação não evoluem, isso significa que a causa raiz não foi efetivamente tratada", declara a gestora de área de negócio. "Outro sinal relevante é quando o cliente, depois de interagir com vários canais digitais sem sucesso, acaba por recorrer ao contacto humano. Nestes casos, a automação não está a cumprir a sua função de simplificar e resolver. Orientamos, desta forma, a análise de dados para a identificação das causas na origem, assegurando que intervenções e melhorias têm impacto real nos processos, na comunicação e no serviço prestado", conta a responsável. Por sua vez, a Adecco aponta como "sinal mais forte" de que essa deslocação de fricção não está a acontecer e de que os problemas de fundo estão a ser resolvidos a taxa de recontacto. "Se o problema é resolvido no bot e o cliente não volta a contactar pelo mesmo motivo no curto prazo, sabemos que a

solução foi eficaz. Além disso, os dados mostram que 69% dos clientes preferem hoje utilizar ferramentas de self-service para questões rápidas, desde que sejam resolutivas", frisa Marlene Assunção.

Outro dado relevante para a Adecco tem sido a monitorização do sentimento em tempo real. "É outro fator decisivo. A tecnologia já consegue identificar sinais de frustração e encaminhar automaticamente o cliente para um agente humano antes de a experiência se deteriorar. Assim, a automação não afasta pessoas; ajuda a garantir que o contacto humano ocorre exatamente quando acrescenta valor emocional, empatia e capacidade de decisão", salienta a manager de CCS e BPO. De acordo com Marlene Assunção, a automação eficaz nos contact centers não é a que reduz interações humanas, mas a que "liberta os agentes para os momentos em que realmente fazem a diferença, enquanto a tecnologia trata do que é repetitivo, rápido e processual". Também a Teleperformance assegura que encontra sinais de que essa deslocação de fricção não está a acontecer nas métricas de qualidade "mensuráveis e observáveis" a que dá atenção. João Cunha sublinha que têm sido verificadas "melhorias documentadas" nos índices de satisfação do cliente, "mas também na evolução de outros KPI de negócio em diferentes setores e tipos de interação, como a aquisição, retenção e lealdade de clientes". "Com uma experiência bem orquestrada, desde o mapeamento inicial do negócio até à operação das componentes humanas e virtuais, é possível alcançar uma simbiose genuína entre custo e eficácia", defende o vice-presidente de serviços digitais e transformação.

## GANHOS OPERACIONAIS À BOLEIA DA TECNOLOGIA

A melhoria dos índices de satisfação dos clientes não é o único resultado da transformação tecnológica em curso nos contact centers. Há também ganhos operacionais a que é preciso dar atenção, nomeadamente na produtividade, nos tempos de resposta e até na própria formação e gestão das equipas.

No caso da Manpower TBO, por exemplo, o brand leader, Cândido Ferreira, explica que a transformação tecnológica tem tido um "impacto direto e mensurável na eficiência operacional" dos contact centers, desde logo com uma redução "significativa" dos tempos de

resposta, em particular em processos transacionais, onde a automação permite agora "resolver interações de forma praticamente imediata". "Isto traduz-se num aumento claro de produtividade, com maior volume de pedidos tratados em menos tempo e com menor intervenção humana", destaca. Além disso, continua Cândido Ferreira, há um ganho relevante ao nível da consistência e precisão da informação. "A utilização de sistemas inteligentes reduz a variabilidade nas respostas, minimiza erros e elimina retrabalho, o que contribui diretamente para uma operação mais eficiente e controlada", considera. Outro ponto crítico, enumera, é a otimização da alocação de recursos. Isto é, ao automatizar tarefas repetitivas, as equipas "são libertadas para se concentrarem em interações de maior complexidade e valor, onde a intervenção humana é realmente necessária". "Isto permite uma utilização mais estratégica do talento e uma melhoria global do desempenho das equipas".

A isto, soma-se a integração de ferramentas de apoio em tempo real e de análise de desempenho, que "permite encurtar a curva de aprendizagem dos colaboradores e atuar de forma mais rápida e direcionada na correção de desvios, aumentando a eficiência desde as fases iniciais". "No fundo, não se trata apenas de fazer mais em menos tempo, mas de fazer melhor com os mesmos recursos. A eficiência deixa de ser apenas operacional e passa a ser estrutural, contribuindo diretamente para a escalabilidade e sustentabilidade do modelo de negócio", sublinha. Raquel Garçoa, da Synchrono, descreve um cenário semelhante, com ganhos nos tempos de atendimento e resposta, na taxa de resolução ao primeiro contacto ("um indicador fundamental da qualidade do serviço", diz) e até na agilidade das equipas. "A nível estrutural, a capacidade de identificar causas raiz e de atuar sobre elas tem permitido reduzir, de forma progressiva, o volume de contactos. Isto significa que a tecnologia não apenas melhora a eficiência do atendimento, como contribui também para resolver os fatores que originam os contactos, havendo um impacto direto na operação e na satisfação do cliente", declara a gestora da área de negócio.

João Cunha, da Teleperformance, também relata ganhos de eficiência, ainda que frise que estes variam consoante as soluções de Inteligência Artificial usadas, com base nos "objetivos específicos" de cada cliente. "Por exemplo, a nossa solução TP.ai FAB Assist apoia os nossos especialistas com orientação em tempo real e recomendações proativas. Isto permite-lhes resolver os problemas dos clientes com mais rapidez, com maior precisão e consistência. O impacto reflete-se em aumentos de até 30% na produtividade e de até 15% na qualidade do serviço", assinala. Já Marlene Assunção adianta os números que refletem os ganhos que a Adecco tem registado por efeito da transformação tecnológica. "Estima-se que a adoção de

Inteligência Artificial e automação nos contact centers possa gerar uma poupança global de custos laborais na ordem dos 80 mil milhões de dólares até ao final de 2026. Na nossa realidade, isto traduz-se numa redução média de 20% a 30% nos custos operacionais e numa melhoria de cerca de 60% nos tempos de resposta", aponta. Já ao nível da produtividade, cerca de 64% dos líderes de serviço reportam já ganhos significativos de eficiência operacional, vinca a manager de CCS e BPO.

De um ponto de vista mais global, Ana Gonçalves adianta que a transformação tecnológica dos contact centers tem permitido, por um lado, uma redução significativa do volume de contactos, na medida em que, ao "identificar e corrigir causas raiz, processos falhados, comunicações pouco claras ou problemas em canais digitais, as organizações conseguem evitar contactos desnecessários". Por outro lado, tem resultado num menor tempo médio de atendimento e maior rapidez na resolução. "Com acesso a informação contextual em tempo real e sugestões automáticas, os agentes tornam-se mais ágeis e consistentes, reduzindo tempos de espera e aumentando a taxa de resolução no primeiro contacto", realça a secretária-geral da APCC. A responsável fala ainda em "ganhos relevantes na produtividade e gestão de equipas", detalhando que a análise contínua de interações permite identificar rapidamente pontos de melhoria, como necessidades de formação e boas práticas. "Isto traduz-se em equipas mais preparadas, com menor curva de aprendizagem e maior uniformidade na qualidade do serviço, proporcionando uma melhor experiência ao cliente", remata Ana Gonçalves.

"A utilização de análise de voz e dados conversacionais permite-nos passar de uma gestão reativa para uma lógica preditiva e orientada por dados"

Cândido Ferreira, Manpower TBO

"Os insights resultantes alimentam ciclos de melhoria contínua, permitindo ajustar processos, reforçar formação e otimizar a comunicação"

Raquel Garçoa, Synchro

"Se o problema é resolvido no bot e o cliente não volta a contactar pelo mesmo motivo no curto prazo, sabemos que a solução foi eficaz"

Marlene Assunção, Adecco

"O impacto reflete-se em aumentos de até 30% na produtividade e de até 15% na qualidade do serviço"

João Cunha, Teleperformance

"Com acesso a informação contextual em tempo real e sugestões automáticas, os agentes tornam-se mais ágeis e consistentes, reduzindo tempos de espera e aumentando a taxa de resolução no primeiro contacto"

Ana Gonçalves, APCC



# PENSO RÁPIDO OU BALA DE PRATA. TECNOLOGIA TRANSFORMA CONTACT CENTERS, MAS ESTÁ MESMO A MELHORAR EXPERIÊNCIA DO CLIENTE?

As ferramentas tecnológicas estão mesmo a ajudar os *contact centers* a dar resposta aos clientes ou não fazem mais que varrer os problemas para debaixo do tapete? O risco de a tecnologia apenas deslocar a fricção existe, mas a monitorização constante (e estratégica) dos dados permite fintá-lo. Venha com a DISTRIBUIÇÃO HOJE fazer uma viagem ao mundo do atendimento ao cliente.

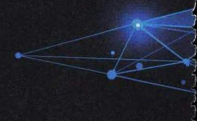
TEXTO: ISABEL PATRÍCIO

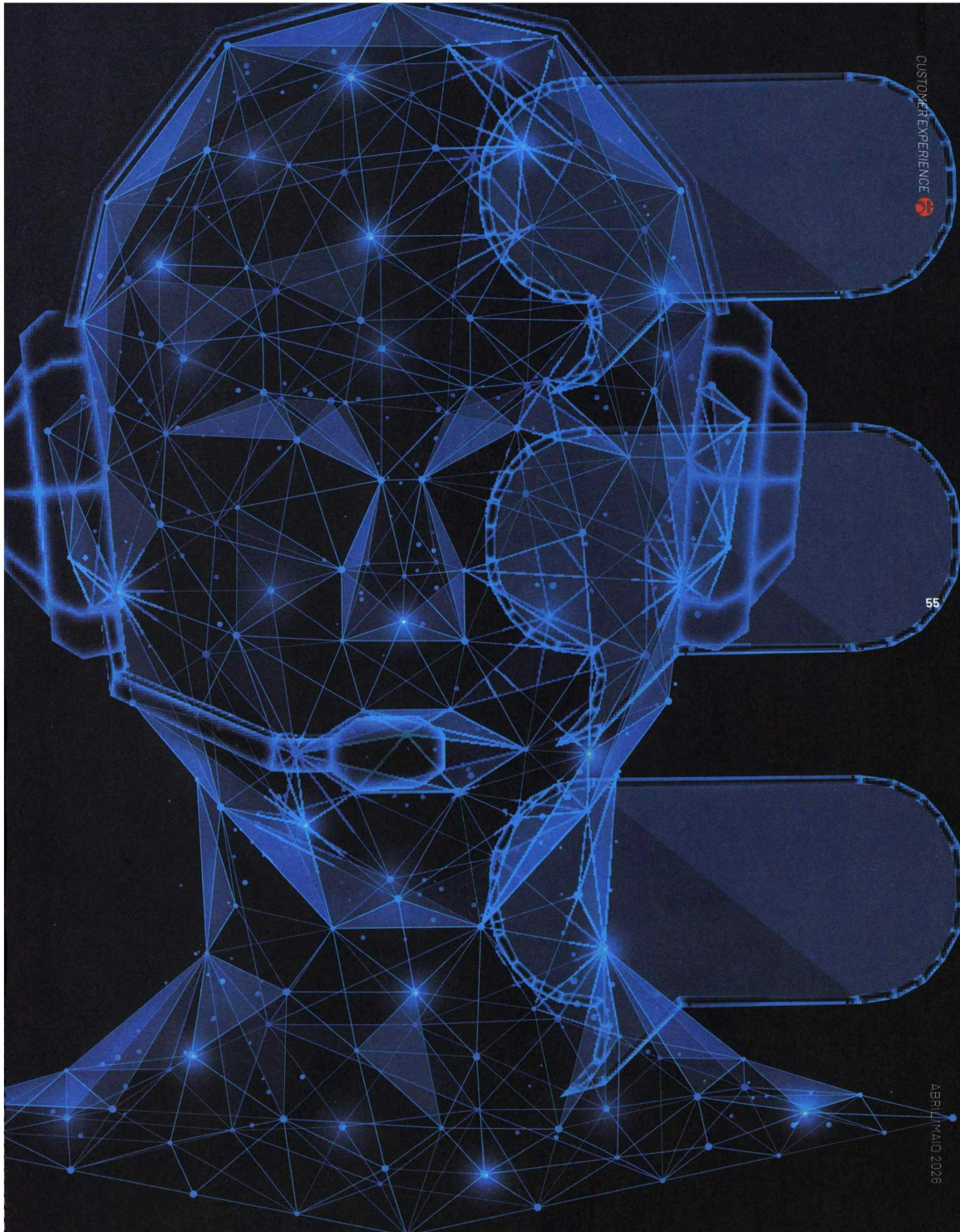
**U**ma “máquina” capaz de identificar as emoções e as variações do tom de voz do cliente, sugerir respostas e, assim, orientar o fluxo da conversa (ou até acelerar a resolução do problema) poderia até parecer, há algumas décadas, saída de um romance ou filme de ficção científica. Mas hoje já faz parte da realidade dos *contact centers*. Agora, o desafio é assegurar que essa tecnologia está efetivamente a ajudar a resolver e a melhorar a experiência do cliente, em vez de apenas deslocar a fricção para outros canais, longe dos olhos (e ouvidos) humanos. A monitorização constante (sem esquecer o toque humano), diz quem está no terreno, é uma das chaves para isso.

“Ao longo dos últimos anos, os *contact centers* atravessaram um período de transformação particularmente intenso, marcado por sucessivas vagas de inovação tecnológica, da automação de processo mais simples à sofisticação crescente da análise de voz e da Inteligência Artificial aplicada às interações com clientes”, começa por descrever Ana Gonçalves. A secretária-geral da Associação Portuguesa de *Contact Centers* (APCC) assinala que o que começou numa lógica de eficiência operacio-

nal evoluiu rapidamente para um “modelo muito mais ambicioso”, com a tecnologia não só a executar tarefas, mas também a interpretar, antecipar e apoiar decisões em tempo real. Hoje, há, portanto, sistemas “capazes de compreender intenções, identificar emoções, sugerir respostas e até orientar o próprio fluxo da conversa, criando uma base inédita de inteligência sobre o cliente e as suas necessidades”, sublinha a responsável.

“O verdadeiro salto qualitativo reside na análise de voz”, aponta, por sua vez, Marlene Assunção, *manager* de CCS e BPO da Adecco. Com a tecnologia atual, já é possível processar 100% das conversas, assegura a responsável, transformando “o ‘sentimento’ do cliente em métricas acionáveis em tempo real e em qualquer idioma”, realça a mesma. “A utilização de análise de voz e dados conversacionais revolucionou a forma como identificamos falhas na nossa cadeia de valor”, considera Marlene Assunção.







**“A utilização de análise de voz e dados conversacionais permite-nos passar de uma gestão reativa para uma lógica preditiva e orientada por dados”**

Cândido Ferreira, Manpower TBO

Deste modo, em vez de depender de inquéritos de satisfação posteriores, “que, muitas vezes, sofrem de baixas taxas de resposta”, a utilização da Inteligência Artificial permite detetar *clusters* de insatisfação quando ocorrem, indica a *manager* da Adecco, que salienta que a capacidade de converter a voz dos clientes em dados estruturados permite agora atuar na origem do problema antes que este ganhe escala. Ou seja, tornando a operação proativa e não meramente reativa. “A utilização de análise de voz e dados conversacionais permite-nos passar de uma gestão reativa para uma lógica preditiva e orientada por dados”, corrobora Cândido Ferreira, *brand leader* da Manpower TBO.

Segundo este responsável, por um lado, com estas ferramentas tecnológicas já é possível monitorizar as interações em tempo real, “garantindo consistência na qualidade da informação” e permitindo apoiar os colaboradores com recomendações imediatas. Mas, mais do que isso, o “verdadeiro valor” está na deteção dos tais padrões estruturais. “Onde ocorrem erros recorrentes, quais os pontos de fricção nos processos e onde existe maior variabilidade na *performance*. Isto permite-nos atuar com precisão – seja através de formação direcionada, otimização de processos ou ajustamento de *scripts* – criando uma operação mais robusta e escalável”, indica Cândido Ferreira. “Adicionalmente, o uso de simuladores de conversação com Inteligência Artificial permite acelerar significativamente o desenvolvimento das equipas, reduzindo o tempo de adaptação e aumentando a consistência da *performance*

desde fases iniciais”, acrescenta ainda o *brand leader* da Manpower TBO.

Raquel Garçoa, gestora de área de negócio da Synchro (empresa associada da Egor), vai ao pormenor e salienta que é a análise de padrões de linguagem, recorrência de temas, expressões mais utilizadas e até variações do tom de voz que permite identificar os principais pontos de fricção ao longo da jornada do cliente. “Esta informação é trabalhada numa perspetiva integrada de qualidade, avaliando clareza da comunicação, adesão aos processos e eficácia na resolução”, adianta a responsável. “Os *insights* resultantes alimentam ciclos de melhoria contínua, permitindo ajustar processos, reforçar formação e otimizar a comunicação”, enfatiza Raquel Garçoa, que avança que o objetivo é “garantir que a operação evolui de forma sustentada e que a experiência do cliente melhora de forma consistente”.



**“Os *insights* resultantes alimentam ciclos de melhoria contínua, permitindo ajustar processos, reforçar formação e otimizar a comunicação”**

Raquel Garçoa, Synchro

A isto, a Teleperformance, pela voz do seu vice-presidente de serviços digitais e transformação do braço português desta gigante, João Cunha, acrescenta que a análise de dados das chamadas em tempo real permite hoje identificar com maior celeridade o motivo do contacto, levando a uma resolução mais rápida do problema. “Mas é mais do que isso. Ao automatizar a análise de dados, a tecnologia liberta os nossos especialistas para fornecerem um apoio mais personalizado e empático, focado em encontrar as melhores soluções e em tomar as decisões mais acertadas para o cliente”, destaca o responsável.

## RESOLVER PROBLEMAS OU VARRÊ-LOS PARA DEBAIXO DO TAPETE TECNOLÓGICO?

Não vale a pena negar: o risco de a tecnologia estar apenas a deslocar a fricção com o cliente para outros canais, longe da atenção humana, existe. Mas, garante quem está no terreno, tal resulta “essencialmente” de “uma má aplicação da tecnologia”. Isto é, corretamente aplicadas, as ferramentas tecnológicas ajudam mesmo os *contact centers* a entregar respostas aos clientes, melhorando a experiência. “Quando bem aplicada, a automação desempenha um papel decisivo na melhoria da experiência do cliente, eliminando fricção e permitindo resolver questões de forma mais rápida, simples e autónoma. O seu verdadeiro valor está precisamente na capacidade de simplificar a jornada e responder de forma eficaz às necessidades do cliente”, argumenta a secretária-geral da APCC. “No entanto, quando não é corretamente implementada, ou seja, quando não está alinhada com essas necessidades, o efeito pode ser o inverso”, admite a mesma.

No entender de Ana Gonçalves, nesses casos, a automação, em vez de resolver, apenas adia, chegando o cliente já mais frustrado ao contacto humano, após várias tentativas falhadas, o que torna a interação com o agente mais exigente e “frequentemente mais longa”. “Este cenário evidencia que o problema não está na automação em si, mas na forma como é desenhada e integrada. Sempre que não resolve à primeira, não simplifica a jornada ou não assegura uma transição fluida para um agente, a tecnologia introduz uma camada adicional de fricção”, detalha a secretária-geral da associação que representa os *contact centers*. Em contraste, quando bem implementada, a automação elimina etapas desnecessárias, antecipa necessidades e resolve uma parte significativa dos contactos de forma eficaz, afirma a mesma. “E, quando é necessário escalar para um agente, garante continuidade com contexto, informação e fluidez, permitindo uma experiência consistente”, nota Ana Gonçalves. No terreno, questionadas sobre esta possível deslocação da fricção para canais não humanos, ao invés da resolução dos problemas de fundo, as empresas do setor garantem estar atentas a esse risco e adiantam que estão a usar os dados para evitar que tal se concretize. Por exemplo, a Synchro olha com particular atenção, revela Raquel Garçoa, para a persistência dos temas recorrentes. “Se os mesmos motivos continuam a gerar contactos, ou se os níveis

de satisfação não evoluem, isso significa que a causa raiz não foi efetivamente tratada”, declara a gestora de área de negócio. “Outro sinal relevante é quando o cliente, depois de interagir com vários canais digitais sem sucesso, acaba por recorrer ao contacto humano. Nestes casos, a automação não está a cumprir a sua função de simplificar e resolver. Orientamos, desta forma, a análise de dados para a identificação das causas na origem, assegurando que intervenções e melhorias têm impacto real nos processos, na comunicação e no serviço prestado”, conta a responsável. Por sua vez, a Adecco aponta como “sinal mais forte” de que essa deslocação de fricção não está a acontecer e de que os problemas de fundo estão a ser resolvidos a taxa de recontacto. “Se o problema é resolvido no *bot* e o cliente não volta a contactar pelo mesmo motivo no curto prazo, sabemos que a solução foi eficaz. Além disso, os dados mostram que 69% dos clientes preferem hoje utilizar ferramentas de *self-service* para questões rápidas, desde que sejam resolutivas”, frisa Marlene Assunção.



**“Se o problema é resolvido no *bot* e o cliente não volta a contactar pelo mesmo motivo no curto prazo, sabemos que a solução foi eficaz”**

Marlene Assunção, Adecco

Outro dado relevante para a Adecco tem sido a monitorização do sentimento em tempo real. “É outro fator decisivo. A tecnologia já consegue identificar sinais de frustração e encaminhar automaticamente o cliente para um agente humano antes de a experiência se deteriorar. Assim, a automação não afasta pessoas; Ajuda a garantir que o contacto humano ocorre exatamente quando acrescenta valor emocional, empatia e capacidade de decisão”, salienta a *manager* de CCS e BPO. De acordo com Marlene Assunção, a automação eficaz nos *contact centers* não é a que reduz



interações humanas, mas a que “liberta os agentes para os momentos em que realmente fazem a diferença, enquanto a tecnologia trata do que é repetitivo, rápido e processual”. Também a Teleperformance assegura que encontra sinais de que essa deslocação de fricção não está a acontecer nas métricas de qualidade “mensuráveis e observáveis” a que dá atenção. João Cunha sublinha que têm sido verificadas “melhorias documentadas” nos índices de satisfação do cliente, “mas também na evolução de outros KPI de negócio em diferentes setores e tipos de interação, como a aquisição, retenção e lealdade de clientes”. “Com uma experiência bem orquestrada, desde o mapeamento inicial do negócio até à operação das componentes humanas e virtuais, é possível alcançar uma simbiose genuína entre custo e eficácia”, defende o vice-presidente de serviços digitais e transformação.

### **GANHOS OPERACIONAIS À BOLEIA DA TECNOLOGIA**

A melhoria dos índices de satisfação dos clientes não é o único resultado da transformação tecnológica em curso nos *contact centers*. Há também ganhos operacionais a que é preciso dar atenção, nomeadamente na produtividade, nos tempos de resposta e até na própria formação e gestão das equipas.

No caso da Manpower TBO, por exemplo, o *brand leader*, Cândido Ferreira, explica que a transformação tecnoló-

gica tem tido um “impacto direto e mensurável na eficiência operacional” dos *contact centers*, desde logo com uma redução “significativa” dos tempos de resposta, em particular em processos transacionais, onde a automação permite agora “resolver interações de forma praticamente imediata”. “Isto traduz-se num aumento claro de produtividade, com maior volume de pedidos tratados em menos tempo e com menor intervenção humana”, destaca.

Além disso, continua Cândido Ferreira, há um ganho relevante ao nível da consistência e precisão da informação. “A utilização de sistemas inteligentes reduz a variabilidade nas respostas, minimiza erros e elimina retrabalho, o que contribui diretamente para uma operação mais eficiente e controlada”, considera. Outro ponto crítico, enumera, é a otimização da alocação de recursos. Isto é, ao automatizar tarefas repetitivas, as equipas “são libertadas para se concentrarem em interações de maior complexidade e valor, onde a intervenção humana é realmente necessária”. “Isto permite uma utilização mais estratégica do talento e uma melhoria global do desempenho das equipas”.

A isto, soma-se a integração de ferramentas de apoio em tempo real e de análise de desempenho, que “permite encurtar a curva de aprendizagem dos colaboradores e atuar de forma mais rápida e direcionada na correção de desvios, aumentando a eficiência desde as fases iniciais”. “No fundo, não se trata apenas de fazer mais em menos tempo, mas de fazer melhor com os mesmos recursos. A eficiência deixa de ser apenas operacional e passa a ser es-

trutural, contribuindo diretamente para a escalabilidade e sustentabilidade do modelo de negócio”, sublinha.

Raquel Garçoa, da Synchro, descreve um cenário semelhante, com ganhos nos tempos de atendimento e resposta, na taxa de resolução ao primeiro contacto (“um indicador fundamental da qualidade do serviço”, diz) e até na agilidade das equipas. “A nível estrutural, a capacidade de identificar causas raiz e de atuar sobre elas, tem permitido reduzir, de forma progressiva, o volume de contactos. Isto significa que a tecnologia não apenas melhora a eficiência do atendimento, como contribui também para resolver os fatores que originam os contactos, havendo um impacto direto na operação e na satisfação do cliente”, declara a gestora da área de negócio.



**“O impacto reflete-se em aumentos de até 30% na produtividade e de até 15% na qualidade do serviço”**

João Cunha, Teleperformance

João Cunha, da Teleperformance, também relata ganhos de eficiência, ainda que frise que estes variam consoante as soluções de Inteligência Artificial usadas, com base nos “objetivos específicos” de cada cliente. “Por exemplo, a nossa solução TPai FAB Assist apoia os nossos especialistas com orientação em tempo real e recomendações proativas. Isto permite-lhes resolver os problemas dos clientes com mais rapidez, com maior precisão e consistência. O impacto reflete-se em aumentos de até 30% na produtividade e de até 15% na qualidade do serviço”, assinala.

Já Marlene Assunção adianta os números que refletem os ganhos que a Adecco tem registado por efeito da transformação tecnológica. “Estima-se que a adoção de Inteligência Artificial e automação nos *contact centers* possa gerar uma poupança global de custos laborais na ordem dos 80 mil milhões de dólares até ao final de 2026. Na nos-

sa realidade, isto traduz-se numa redução média de 20% a 30% nos custos operacionais e numa melhoria de cerca de 60% nos tempos de resposta”, aponta. Já ao nível da produtividade, cerca de 64% dos líderes de serviço reportam já ganhos significativos de eficiência operacional, vinca a *manager* de CCS e BPO.

De um ponto de vista mais global, Ana Gonçalves adianta que a transformação tecnológica dos *contact centers* tem permitido, por um lado, uma redução significativa do volume de contactos, na medida em que, ao “identificar e corrigir causas raiz, processos falhados, comunicações pouco claras ou problemas em canais digitais, as organizações conseguem evitar contactos desnecessários”. Por outro lado, tem resultado num menor tempo médio de atendimento e maior rapidez na resolução. “Com acesso a informação contextual em tempo real e sugestões automáticas, os agentes tornam-se mais ágeis e consistentes, reduzindo tempos de espera e aumentando a taxa de resolução no primeiro contacto”, realça a secretária-geral da APCC.


A responsável fala ainda em “ganhos relevantes na produtividade e gestão de equipas”, detalhando que a análise contínua de interações permite identificar rapidamente pontos de melhoria, como necessidades de formação e boas práticas. “Isto traduz-se em equipas mais preparadas, com menor curva de aprendizagem e maior uniformidade na qualidade do serviço, proporcionando uma melhor experiência ao cliente”, remata Ana Gonçalves. 🌟



**“Com acesso a informação contextual em tempo real e sugestões automáticas, os agentes tornam-se mais ágeis e consistentes, reduzindo tempos de espera e aumentando a taxa de resolução no primeiro contacto”**

Ana Gonçalves, APCC

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

ECO 

Mon 18 May 2026 (GMT+1)

# A olhar de fora para dentro está Hugo Bento, do Grupo Brisa, na primeira pessoa

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 6,895	<b>IMPRESSIONS</b>	21,925
<b>MUV</b>	877,000				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

A vaga de comunicação começou com “Nesta Páscoa, atenção ao Zé”, seguida por “Dá Via Verde ao que Importa”, “Parar numa área Colibri é como um sonho tornado realidade” e, na última semana, por uma campanha com motes como “Inspeção na Controlauto de Fátima? Mais rápido do que acender uma vela”. O que leva o Grupo Brisa a lançar, em pouco mais de um mês, quatro campanhas distintas para quatro das suas marcas? O tráfego automóvel é a principal explicação, diz Hugo Bento, diretor de marketing do grupo, em entrevista ao +M.

“O momento de lançamento acaba por estar muito relacionado com as alturas em que as campanhas são mais relevantes para o consumidor. Não existe um objetivo do grupo em ter todas as campanhas na rua em simultâneo. A estratégia prende-se com o facto de estas marcas orbitarem em torno do consumidor e dos seus picos de utilização. A partir da altura em que as pessoas começam a fazer mais viagens e a ter mais tempo livre, faz mais sentido comunicar”, explica. Sendo a Páscoa “o primeiro grande momento de migração e de viagens mais longas no país”, foi a altura natural para o lançamento da campanha da Brisa Autoestradas.

Hugo Bento descarta a ideia de uma possível ‘canibalização’ da atenção. “Lutar pela atenção do consumidor é o nosso desafio diário, seja entre as nossas marcas ou com as da concorrência. A nossa principal preocupação é garantir a relevância da mensagem no momento em que a veiculamos”, contrapõe.

Outro fator que evita a sobreposição é que, embora os consumidores sejam comuns às várias marcas do grupo, são abordados “benefícios e momentos de utilização distintos”.

“Escolhemos estes momentos porque sabemos que precisamos de captar a atenção e de nos destacarmos entre todas as outras campanhas que estão no ar nessa mesma altura”, enfatiza.

No caso da segurança rodoviária, o diretor vai mais longe e defende uma mudança. “As pessoas compreendem a importância do tema e de não fazer sentido estarmos, ano após ano, a fazer um balanço do número de mortos como se fosse normal morrer na estrada. Isso não pode ser normal. Uma morte é uma morte a mais”. Por isso, defende que a segurança “não tem propriamente um momento ou timing no ano. Devia ser algo comunicado ininterruptamente”.

Apesar da gravidade das estatísticas, a campanha “Nesta Páscoa, atenção ao Zé” afasta-se dos números, apostando numa abordagem “mais fresca e leve, para fazer com que cada um ponha a mão na consciência e perceba qual é a sua responsabilidade e o seu papel na alteração de comportamentos”. No entanto, isso não quer dizer que desvalorize o papel das campanhas de prevenção rodoviárias “que são um pouco mais paternalistas e factuais em cima do que realmente acontece”.

“O que tentámos trazer foi, de uma forma ligeira, a ideia de que o problema não está sempre no outro, nem acontece só aos outros. Podia ser este Zé ou outro qualquer, há tantos Zés na estrada e, muitas vezes, até nós próprios acabamos por ser um pouco Zé”, exemplifica.

Após a Brisa Autoestradas, seguiu-se a campanha dos 35 anos da Via Verde, focada em reforçar a marca como uma verdadeira facilitadora do dia a dia, integrando portagens, estacionamento e carregamento elétrico. Hugo Bento nota que este caminho se iniciou com a campanha “Quem a via e quem a vê”. “Foi o primeiro momento em que a Via Verde começou a mostrar que é um conjunto muito maior de serviços, focando-se mais nos benefícios que entrega ao consumidor do que em ser apenas uma excelente solução para o pagamento eletrónico de portagens”, aponta.

A mais recente campanha surgiu, então, para materializar ainda mais esses benefícios. Todo esse lado facilitador faz parte do posicionamento e da essência da Via Verde há três décadas e meia, segundo explica o responsável. “Hoje queremos apenas tornar isso mais evidente e estarmos mais próximos do consumidor. Queremos ser ainda mais parte do seu dia a dia para que ele possa, realmente, dar via verde ao que importa, deixando connosco as partes mais chatas”, resume.

Com a recente aquisição da francesa Axxès, fornecedora de serviços de portagem eletrónica para pesados, o diretor aponta que o primeiro desafio da internacionalização para o marketing é operacional. “Como é que a marca Via Verde se pode comportar nos diferentes

países? Tem escala para isso? É a marca certa para dar a cara ao consumidor nesses diferentes mercados?” são algumas das questões a que é preciso dar resposta.

“Existe essa componente operacional de um ponto de vista mais estratégico. A atual proposta de valor é escalável e faz sentido para diferentes países e cidades, onde sabemos que a mobilidade é e continuará a ser um tema central na vida das pessoas. A mobilidade que conhecemos hoje não é a de há 35 anos, e não será seguramente a que conheceremos daqui a 35”, exemplifica. A ênfase nos benefícios permite à marca “evoluir” com os consumidores. “Isto implica geografias distintas, mas permite-nos atuar em diferentes contextos e realidades”, destaca.

Sobre a possibilidade de a marca Axxès vir a adotar ou não a identidade Via Verde, afirma que “é uma situação que está em estudo”. Já quanto ao IZI-to, a marca adotada nos Países Baixos, explica que, nesse caso, “uma das condições do concurso público era que a marca criada passasse a ser propriedade da entidade adjudicante, pelo que não faria sentido usar a marca Via Verde”.

“Em alguns momentos, estas especificidades dos concursos e dos contextos levam-nos a fazer determinadas escolhas. Noutros, fará mais sentido analisar se é mais relevante entrar com uma marca internacional ou usar uma marca local. É uma evolução pela qual a marca terá de passar nos próximos anos”, antecipa.

Com um portefólio tão vasto, o principal papel do departamento de marketing é atuar como “guardião” das marcas e do seu posicionamento. “Investimos bastante em tornar o território de cada marca muito claro — ser evidente o espaço de cada uma e para que consumidores estamos a falar”, sublinha. “Depois, a orbitar em torno destas, temos uma marca mais institucional, a Brisa Autoestradas. Ao somatório de tudo isto chamamos a nossa ‘casa de marcas’, que é o Grupo Brisa”.

Na prática, existe uma equipa de marketing estratégico que “garante que o ciclo de entendimento do consumidor e da gestão de marca funciona”. Esta equipa, a nível do centro corporativo, gere a Brisa Autoestradas, a Controlauto e a Colibri. Já a Via Verde tem o seu próprio departamento, que depois reporta à estrutura matriz. No total, são cerca de 25 pessoas.

“Temos também serviços de suporte, de produção e de ativação de conteúdos, pelo que não falamos apenas de gestão de marca ou consumer insights”. Em meios, trabalham com a Arena Media. Em PR, com a Kreab Portugal. A nível criativo, contam com parceiros bastante distintos, nomeadamente FunnyHow, Stream and Tough Guy e Judas. “Essa diversidade é intencional. Marcas diferentes pedem linguagens, recursos e abordagens diferentes, e essa

riqueza é parte integrante do nosso desenvolvimento enquanto casa de marcas”, explica.

Com passagens por gigantes do grande consumo — Unilever, McDonald’s — e por setores mais técnicos — Essilor –, Hugo Bento destaca que descobriu na Brisa “um grupo muito focado em encontrar as narrativas certas de marca”. “É, provavelmente, o grupo por onde passei onde senti um compromisso top-down mais forte para garantir que temos os insights certos e a melhor execução possível. Há esta vontade de fazer bem de A a Z, enquanto noutros grupos, muitas vezes, havia a sensação de que a estratégia era imposta por alguém”, revela.

“A estratégia é definida e discutida aqui. Sentimos que podemos fazer a diferença desde o momento zero naquilo que será o futuro de uma marca a cinco ou 15 anos. E já temos exemplos claros disso. O que era a Colibri há cinco anos não tem absolutamente nada a ver com o que é hoje”, enfatiza.

A passagem por indústrias tão diversas é, aliás, o que o “alimenta”. “Conhecer setores diferentes e colocar em prática um marketing que, na verdade, não é assim tão diferente de indústria para indústria. Acabamos sempre por trabalhar com as mesmas alavancas. O que muda mais é, claramente, a questão cultural”.

“Claro que, quando se chega a uma empresa que não tem o consumidor no centro — focando-se mais na eficiência operacional ou na gestão de ativos –, é mais difícil colocar o tema do marketing em cima da mesa. Mas a partir do momento em que se faz isso de forma consistente e disciplinada, se prova o retorno do investimento e o valor acrescentado que trazemos, é aí que garantimos que o ciclo virtuoso está funcionar. O investimento em marketing faz marcas mais fortes, e marcas mais fortes geram maiores receitas”, defende.

A carreira começou na ‘linha da frente’, num contact center da Vodafone, experiência que lhe vincou a importância de colocar o cliente em primeiro lugar. “Fui parar ao marketing porque a vida me trouxe até aqui. Tinha entrado em Engenharia de Telecomunicações”. Foi nessa função de atendimento, ao ter de “propor aos clientes a melhor solução possível”, que ganhou o bichinho de “correr atrás de um marketing que nasce do consumidor”.

Depois de tanto ‘correr’, o ritmo abrandava nos tempos livres. “Vivo em Alvalade e isso já é uma resposta em si. É um bairro onde ainda se faz a vida a pé, o café do costume, o mercado, as escolas dos miúdos a uma distância pedonal. Num mundo cada vez mais acelerado e digital, há qualquer coisa de muito reconfortante em pertencer a um sítio que ainda preserva esta escala mais tradicional e humana”, confidencia.

Neste regresso à escala do mundo real, gosta de descomprimir a caminhar. “Adoro observar

as pessoas e imaginar as suas vidas, para onde estarão a ir, se estão preocupadas, apressadas ou felizes. E sempre que posso, adoro viajar. Não tanto pelos destinos em si, mas pelo que acontece quando saímos da nossa rotina e temos este privilégio de voltar a ver tudo com olhos de primeira vez.”

Em jeito de balanço, nota que cada indústria o ensinou a “fazer as mesmas perguntas, mas adequadas ao contexto que é sempre diferente”. “O marketing em infraestruturas ou serviços não é o mesmo que no grande consumo, mas os princípios mantêm-se: quem é o nosso consumidor, do que precisa, e o que só a nossa marca pode fazer por ele. Instigar este olhar ‘de fora para dentro’ em cada nova empresa é, provavelmente, a ferramenta mais útil que trago comigo”, conclui.

> Hugo Bento em discurso direto

>

>

>

> Que campanhas gostava de ter feito/aprovado? Porquê?

>

> Nacionalmente, a campanha de lançamento da Telecel em 1995, o “Tou sim, é pra mim!”. Foram dos primeiros a perceber que estavam a vender liberdade, não um aparelho. Perceberam o público português e conseguiram tornar-se parte da cultura portuguesa. Transformaram o entendimento da categoria, construíram um posicionamento único e destacaram-se da concorrência. Isso é raro.

>

> Internacionalmente, o “Think Different” da Apple em 1997, quando a empresa estava quase à falência. Jobs voltou, cortou a gama de produtos, focou a empresa e fez uma campanha que não falava de nenhum deles. Só de valores. Apostou tudo no seu posicionamento distintivo e no que os tornava diferentes/únicos. Para mim, é um dos grandes cases sobre como tirar proveito da marca e da sua reputação para construir preferência.

>

>

>

>

> Qual é a decisão mais difícil para um marketer?

>

> Dizer não. Não ao projeto entusiasmante que não encaixa na estratégia, não ao orçamento que não chega para fazer bem feito, não à campanha que está “quase boa”. É mais fácil avançar do que parar. Mas as marcas que mais respeito construíram-se, estou seguro, com mais campanhas que nunca chegaram a ver a luz do dia do que com aquelas que avançaram.

- >
- >
- >
- >
- > No (seu) top of mind está sempre?
- >
- > A marca. A sua essência. A sua reputação. Em marketing corporativo, é o ativo que demora anos a construir e que se pode destruir num ápice. Tudo o que fazemos, cada campanha, cada declaração, cada silêncio, está a trabalhar a favor ou contra essa reputação. O “ser neutro” é muito relativo.
- >
- >
- >
- > O briefing ideal deve...
- >
- > Começar com uma pergunta, não com uma resposta. Toda a gente quer o briefing perfeito, mas ninguém quer ser o cliente que diz “não sei”. Esse “não sei”, bem articulado, é frequentemente o ponto de partida de qualquer grande campanha. Uma conversa honesta em que o cliente e a agência estão juntos a tentar resolver um desafio real, não uma construção para passar o problema a outro.
- >
- >
- >
- > E a agência ideal é aquela que...
- >
- > Nos desafia. Prefiro uma agência que me diz “isso não funciona e sabemos porquê” a uma que diz sim com entusiasmo e depois não entrega o que procuramos. As melhores relações que tive com agências foram sempre um bocado desconfortáveis, no bom sentido. Relacionando com o ponto anterior, já vi briefings tão bem escritos que quase apetecia emoldurá-los, mas cuja execução acabou por ficar aquém — e também já vi o contrário acontecer. O que faz a diferença é se o cliente e a agência conseguem criar um espaço seguro de honestidade e humildade, em que todos à volta da mesa dizem o que precisam dizer e sabem o que é sucesso e o que se espera alcançar.
- >
- >
- >
- > Em publicidade é mais importante jogar pelo seguro ou arriscar?
- >
- > Depende do que chamamos risco. Há risco criativo, fazer algo que nunca foi feito, e há risco estratégico, fazer algo sem perceber bem porquê e se faz sentido para a nossa marca.

O primeiro vale sempre a pena tentar, costumo dizer que podemos sempre errar melhor. O segundo é que não é admissível. O que mata marcas não costuma ser a ousadia, costuma ser a inconsistência.

- >
- >
- >
- > O que faria se tivesse um orçamento ilimitado?
- >
- > Investia em melhorar a experiência das nossas marcas — seja nas autoestradas Brisa, nos centros de inspeção Controlauto, nas áreas de conforto Colibri, ou em cada momento em que a Via Verde torna a vida mais simples e conveniente. Porque as pessoas não recomendam marcas. Recomendam o que sentiram, a experiência que tiveram. E isso não se compra só com orçamento, constrói-se com muita atenção ao detalhe e às necessidades do consumidor, para tornar a experiência verdadeiramente memorável.
- >
- >
- >
- >
- > A publicidade em Portugal, numa frase?
- >
- > Onde nos sobra talento, falta-nos a coragem.
- >
- >
- >
- >
- > Construção de marca é?
- >
- > É a soma de todas as promessas que cumprimos e das que não cumprimos também. Não é o que dizemos de nós próprios, é o que as pessoas dizem de nós quando saem de uma área de conforto Colibri, quando passam na portagem, quando reconhecem a simpatia do inspetor Controlauto, quando ganham mais uns preciosos minutos a encontrar lugar para estacionar com a app da Via Verde. É em cada um destes momentos, diariamente, que fazemos por merecer a preferência dos consumidores.
- >
- >
- >
- >
- > Que profissão teria, se não trabalhasse em marketing?
- >
- > Engenheiro de telecomunicações. Foi mesmo o que estudei durante alguns anos, até

perceber que o que me interessava não era construir as redes, mas sim perceber como as pessoas as usavam para se ligarem umas às outras. Talvez o marketing não tenha sido um desvio tão grande assim. \*



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

SAPO 

Mon 18 May 2026 (GMT+1)

# A olhar de fora para dentro está Hugo Bento, do Grupo Brisa, na primeira pessoa

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 40,542	<b>IMPRESSIONS</b>	128,909
<b>MUV</b>	5,156,360				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

A vaga de comunicação começou com “Nesta Páscoa, atenção ao Zé”, seguida por “Dá Via Verde ao que Importa”, “Parar numa área Colibri é como um sonho tornado realidade” e, na última semana, por uma campanha com motes como “Inspeção na Controlauto de Fátima? Mais rápido do que acender uma vela”. O que leva o Grupo Brisa a lançar, em pouco mais de um mês, quatro campanhas distintas para quatro das suas marcas? O tráfego automóvel é a principal explicação, diz Hugo Bento, diretor de marketing do grupo, em entrevista ao +M.

“O momento de lançamento acaba por estar muito relacionado com as alturas em que as campanhas são mais relevantes para o consumidor. Não existe um objetivo do grupo em ter todas as campanhas na rua em simultâneo. A estratégia prende-se com o facto de estas marcas orbitarem em torno do consumidor e dos seus picos de utilização. A partir da altura em que as pessoas começam a fazer mais viagens e a ter mais tempo livre, faz mais sentido comunicar”, explica. Sendo a Páscoa “o primeiro grande momento de migração e de viagens mais longas no país”, foi a altura natural para o lançamento da campanha da Brisa Autoestradas.

Hugo Bento descarta a ideia de uma possível ‘canibalização’ da atenção. “Lutar pela atenção do consumidor é o nosso desafio diário, seja entre as nossas marcas ou com as da concorrência. A nossa principal preocupação é garantir a relevância da mensagem no momento em que a veiculamos”, contrapõe.

Outro fator que evita a sobreposição é que, embora os consumidores sejam comuns às várias marcas do grupo, são abordados “benefícios e momentos de utilização distintos”.

“Escolhemos estes momentos porque sabemos que precisamos de captar a atenção e de nos destacarmos entre todas as outras campanhas que estão no ar nessa mesma altura”, enfatiza.

No caso da segurança rodoviária, o diretor vai mais longe e defende uma mudança. “As pessoas compreendem a importância do tema e de não fazer sentido estarmos, ano após ano, a fazer um balanço do número de mortos como se fosse normal morrer na estrada. Isso não pode ser normal. Uma morte é uma morte a mais”. Por isso, defende que a segurança “não tem propriamente um momento ou timing no ano. Devia ser algo comunicado ininterruptamente”.

Apesar da gravidade das estatísticas, a campanha “Nesta Páscoa, atenção ao Zé” afasta-se dos números, apostando numa abordagem “mais fresca e leve, para fazer com que cada um ponha a mão na consciência e perceba qual é a sua responsabilidade e o seu papel na alteração de comportamentos”. No entanto, isso não quer dizer que desvalorize o papel das campanhas de prevenção rodoviárias “que são um pouco mais paternalistas e factuais em cima do que realmente acontece”.

“O que tentámos trazer foi, de uma forma ligeira, a ideia de que o problema não está sempre no outro, nem acontece só aos outros. Podia ser este Zé ou outro qualquer, há tantos Zés na estrada e, muitas vezes, até nós próprios acabamos por ser um pouco Zé”, exemplifica.

Após a Brisa Autoestradas, seguiu-se a campanha dos 35 anos da Via Verde, focada em reforçar a marca como uma verdadeira facilitadora do dia a dia, integrando portagens, estacionamento e carregamento elétrico. Hugo Bento nota que este caminho se iniciou com a campanha “Quem a via e quem a vê”. “Foi o primeiro momento em que a Via Verde começou a mostrar que é um conjunto muito maior de serviços, focando-se mais nos benefícios que entrega ao consumidor do que em ser apenas uma excelente solução para o pagamento eletrónico de portagens”, aponta.

A mais recente campanha surgiu, então, para materializar ainda mais esses benefícios. Todo esse lado facilitador faz parte do posicionamento e da essência da Via Verde há três décadas e meia, segundo explica o responsável. “Hoje queremos apenas tornar isso mais evidente e estarmos mais próximos do consumidor. Queremos ser ainda mais parte do seu dia a dia para que ele possa, realmente, dar via verde ao que importa, deixando connosco as partes mais chatas”, resume.

Com a recente aquisição da francesa Axxès, fornecedora de serviços de portagem eletrónica para pesados, o diretor aponta que o primeiro desafio da internacionalização para o marketing é operacional. “Como é que a marca Via Verde se pode comportar nos diferentes

países? Tem escala para isso? É a marca certa para dar a cara ao consumidor nesses diferentes mercados?” são algumas das questões a que é preciso dar resposta.

“Existe essa componente operacional de um ponto de vista mais estratégico. A atual proposta de valor é escalável e faz sentido para diferentes países e cidades, onde sabemos que a mobilidade é e continuará a ser um tema central na vida das pessoas. A mobilidade que conhecemos hoje não é a de há 35 anos, e não será seguramente a que conheceremos daqui a 35”, exemplifica. A ênfase nos benefícios permite à marca “evoluir” com os consumidores. “Isto implica geografias distintas, mas permite-nos atuar em diferentes contextos e realidades”, destaca.

Sobre a possibilidade de a marca Axxès vir a adotar ou não a identidade Via Verde, afirma que “é uma situação que está em estudo”. Já quanto ao IZI-to, a marca adotada nos Países Baixos, explica que, nesse caso, “uma das condições do concurso público era que a marca criada passasse a ser propriedade da entidade adjudicante, pelo que não faria sentido usar a marca Via Verde”.

“Em alguns momentos, estas especificidades dos concursos e dos contextos levam-nos a fazer determinadas escolhas. Noutros, fará mais sentido analisar se é mais relevante entrar com uma marca internacional ou usar uma marca local. É uma evolução pela qual a marca terá de passar nos próximos anos”, antecipa.

Com um portefólio tão vasto, o principal papel do departamento de marketing é atuar como “guardião” das marcas e do seu posicionamento. “Investimos bastante em tornar o território de cada marca muito claro — ser evidente o espaço de cada uma e para que consumidores estamos a falar”, sublinha. “Depois, a orbitar em torno destas, temos uma marca mais institucional, a Brisa Autoestradas. Ao somatório de tudo isto chamamos a nossa ‘casa de marcas’, que é o Grupo Brisa”.

Na prática, existe uma equipa de marketing estratégico que “garante que o ciclo de entendimento do consumidor e da gestão de marca funciona”. Esta equipa, a nível do centro corporativo, gere a Brisa Autoestradas, a Controlauto e a Colibri. Já a Via Verde tem o seu próprio departamento, que depois reporta à estrutura matriz. No total, são cerca de 25 pessoas.

“Temos também serviços de suporte, de produção e de ativação de conteúdos, pelo que não falamos apenas de gestão de marca ou consumer insights”. Em meios, trabalham com a Arena Media. Em PR, com a Kreab Portugal. A nível criativo, contam com parceiros bastante distintos, nomeadamente FunnyHow, Stream and Tough Guy e Judas. “Essa diversidade é intencional. Marcas diferentes pedem linguagens, recursos e abordagens diferentes, e essa

riqueza é parte integrante do nosso desenvolvimento enquanto casa de marcas”, explica.

Com passagens por gigantes do grande consumo — Unilever, McDonald’s — e por setores mais técnicos — Essilor –, Hugo Bento destaca que descobriu na Brisa “um grupo muito focado em encontrar as narrativas certas de marca”. “É, provavelmente, o grupo por onde passei onde senti um compromisso top-down mais forte para garantir que temos os insights certos e a melhor execução possível. Há esta vontade de fazer bem de A a Z, enquanto noutros grupos, muitas vezes, havia a sensação de que a estratégia era imposta por alguém”, revela.

“A estratégia é definida e discutida aqui. Sentimos que podemos fazer a diferença desde o momento zero naquilo que será o futuro de uma marca a cinco ou 15 anos. E já temos exemplos claros disso. O que era a Colibri há cinco anos não tem absolutamente nada a ver com o que é hoje”, enfatiza.

A passagem por indústrias tão diversas é, aliás, o que o “alimenta”. “Conhecer setores diferentes e colocar em prática um marketing que, na verdade, não é assim tão diferente de indústria para indústria. Acabamos sempre por trabalhar com as mesmas alavancas. O que muda mais é, claramente, a questão cultural”.

“Claro que, quando se chega a uma empresa que não tem o consumidor no centro — focando-se mais na eficiência operacional ou na gestão de ativos –, é mais difícil colocar o tema do marketing em cima da mesa. Mas a partir do momento em que se faz isso de forma consistente e disciplinada, se prova o retorno do investimento e o valor acrescentado que trazemos, é aí que garantimos que o ciclo virtuoso está funcionar. O investimento em marketing faz marcas mais fortes, e marcas mais fortes geram maiores receitas”, defende.

A carreira começou na ‘linha da frente’, num contact center da Vodafone, experiência que lhe vincou a importância de colocar o cliente em primeiro lugar. “Fui parar ao marketing porque a vida me trouxe até aqui. Tinha entrado em Engenharia de Telecomunicações”. Foi nessa função de atendimento, ao ter de “propor aos clientes a melhor solução possível”, que ganhou o bichinho de “correr atrás de um marketing que nasce do consumidor”.

Depois de tanto ‘correr’, o ritmo abrandava nos tempos livres. “Vivo em Alvalade e isso já é uma resposta em si. É um bairro onde ainda se faz a vida a pé, o café do costume, o mercado, as escolas dos miúdos a uma distância pedonal. Num mundo cada vez mais acelerado e digital, há qualquer coisa de muito reconfortante em pertencer a um sítio que ainda preserva esta escala mais tradicional e humana”, confidencia.

Neste regresso à escala do mundo real, gosta de descomprimir a caminhar. “Adoro observar

as pessoas e imaginar as suas vidas, para onde estarão a ir, se estão preocupadas, apressadas ou felizes. E sempre que posso, adoro viajar. Não tanto pelos destinos em si, mas pelo que acontece quando saímos da nossa rotina e temos este privilégio de voltar a ver tudo com olhos de primeira vez.”

Em jeito de balanço, nota que cada indústria o ensinou a “fazer as mesmas perguntas, mas adequadas ao contexto que é sempre diferente”. “O marketing em infraestruturas ou serviços não é o mesmo que no grande consumo, mas os princípios mantêm-se: quem é o nosso consumidor, do que precisa, e o que só a nossa marca pode fazer por ele. Instigar este olhar ‘de fora para dentro’ em cada nova empresa é, provavelmente, a ferramenta mais útil que trago comigo”, conclui.

> Hugo Bento em discurso direto

>

>

>

> Que campanhas gostava de ter feito/aprovado? Porquê?

>

> Nacionalmente, a campanha de lançamento da Telecel em 1995, o “Tou sim, é pra mim!”. Foram dos primeiros a perceber que estavam a vender liberdade, não um aparelho. Perceberam o público português e conseguiram tornar-se parte da cultura portuguesa. Transformaram o entendimento da categoria, construíram um posicionamento único e destacaram-se da concorrência. Isso é raro.

>

> Internacionalmente, o “Think Different” da Apple em 1997, quando a empresa estava quase à falência. Jobs voltou, cortou a gama de produtos, focou a empresa e fez uma campanha que não falava de nenhum deles. Só de valores. Apostou tudo no seu posicionamento distintivo e no que os tornava diferentes/únicos. Para mim, é um dos grandes cases sobre como tirar proveito da marca e da sua reputação para construir preferência.

>

>

>

>

> Qual é a decisão mais difícil para um marketer?

>

> Dizer não. Não ao projeto entusiasmante que não encaixa na estratégia, não ao orçamento que não chega para fazer bem feito, não à campanha que está “quase boa”. É mais fácil avançar do que parar. Mas as marcas que mais respeito construíram-se, estou seguro, com mais campanhas que nunca chegaram a ver a luz do dia do que com aquelas que avançaram.

- >
- >
- >
- >
- > No (seu) top of mind está sempre?
- >
- > A marca. A sua essência. A sua reputação. Em marketing corporativo, é o ativo que demora anos a construir e que se pode destruir num ápice. Tudo o que fazemos, cada campanha, cada declaração, cada silêncio, está a trabalhar a favor ou contra essa reputação. O “ser neutro” é muito relativo.
- >
- >
- >
- > O briefing ideal deve...
- >
- > Começar com uma pergunta, não com uma resposta. Toda a gente quer o briefing perfeito, mas ninguém quer ser o cliente que diz “não sei”. Esse “não sei”, bem articulado, é frequentemente o ponto de partida de qualquer grande campanha. Uma conversa honesta em que o cliente e a agência estão juntos a tentar resolver um desafio real, não uma construção para passar o problema a outro.
- >
- >
- >
- > E a agência ideal é aquela que...
- >
- > Nos desafia. Prefiro uma agência que me diz “isso não funciona e sabemos porquê” a uma que diz sim com entusiasmo e depois não entrega o que procuramos. As melhores relações que tive com agências foram sempre um bocado desconfortáveis, no bom sentido. Relacionando com o ponto anterior, já vi briefings tão bem escritos que quase apetecia emoldurá-los, mas cuja execução acabou por ficar aquém — e também já vi o contrário acontecer. O que faz a diferença é se o cliente e a agência conseguem criar um espaço seguro de honestidade e humildade, em que todos à volta da mesa dizem o que precisam dizer e sabem o que é sucesso e o que se espera alcançar.
- >
- >
- >
- > Em publicidade é mais importante jogar pelo seguro ou arriscar?
- >
- > Depende do que chamamos risco. Há risco criativo, fazer algo que nunca foi feito, e há risco estratégico, fazer algo sem perceber bem porquê e se faz sentido para a nossa marca.

O primeiro vale sempre a pena tentar, costumo dizer que podemos sempre errar melhor. O segundo é que não é admissível. O que mata marcas não costuma ser a ousadia, costuma ser a inconsistência.

- >
- >
- >
- > O que faria se tivesse um orçamento ilimitado?
- >
- > Investia em melhorar a experiência das nossas marcas — seja nas autoestradas Brisa, nos centros de inspeção Controlauto, nas áreas de conforto Colibri, ou em cada momento em que a Via Verde torna a vida mais simples e conveniente. Porque as pessoas não recomendam marcas. Recomendam o que sentiram, a experiência que tiveram. E isso não se compra só com orçamento, constrói-se com muita atenção ao detalhe e às necessidades do consumidor, para tornar a experiência verdadeiramente memorável.
- >
- >
- >
- >
- > A publicidade em Portugal, numa frase?
- >
- > Onde nos sobra talento, falta-nos a coragem.
- >
- >
- >
- >
- > Construção de marca é?
- >
- > É a soma de todas as promessas que cumprimos e das que não cumprimos também. Não é o que dizemos de nós próprios, é o que as pessoas dizem de nós quando saem de uma área de conforto Colibri, quando passam na portagem, quando reconhecem a simpatia do inspetor Controlauto, quando ganham mais uns preciosos minutos a encontrar lugar para estacionar com a app da Via Verde. É em cada um destes momentos, diariamente, que fazemos por merecer a preferência dos consumidores.
- >
- >
- >
- >
- > Que profissão teria, se não trabalhasse em marketing?
- >
- > Engenheiro de telecomunicações. Foi mesmo o que estudei durante alguns anos, até

perceber que o que me interessava não era construir as redes, mas sim perceber como as pessoas as usavam para se ligarem umas às outras. Talvez o marketing não tenha sido um desvio tão grande assim. \*



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

LOGÍSTICA MODERNA 

Fri 15 May 2026 (GMT+1)

# Mais do que encomendas, entregamos emoções

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 39	<b>IMPRESSIONS</b>	125
<b>MUV</b>	5,000				
<b>TAGS</b>	<a href="#">APCC</a> <a href="#">Contact Centers</a>				

A Maria começa o dia sempre da mesma forma: com o seu café. Naquela semana, encomendou online a sua marca preferida. Não é apenas café — é o seu momento, o arranque do dia. Do outro lado da cidade, o João acompanha o tracking da sua encomenda. São os ténis para a próxima competição. Treinou meses. Aquela entrega faz parte da sua confiança.

Para ambos, não é logística. É expectativa. É emoção.

Durante muito tempo, o setor da logística e distribuição mediu o seu desempenho com base em eficiência: prazos cumpridos, volumes entregues, custos otimizados. E tudo isso continua a ser essencial. Mas deixou de ser suficiente. Hoje, a experiência do cliente passou a fazer parte integrante do serviço.

O melhor serviço é aquele em que o cliente nem precisa de entrar em contacto. Quando tudo corre bem, o processo é invisível. Mas quando algo falha — e pode falhar, em algum momento — a marca tem de lá estar. Presente, disponível e, acima de tudo, capaz de resolver.

É precisamente nesse momento que o apoio ao cliente ganha uma nova relevância. Mais do que uma função operacional, torna-se o espelho da operação. Cada contacto revela não apenas um problema, mas um sinal: uma falha de processo, uma lacuna de comunicação ou uma expectativa que não foi devidamente gerida. E, ao mesmo tempo, representa uma oportunidade de recuperar confiança.

Num contexto cada vez mais omnicanal, o cliente pode escolher como quer interagir: telefone, chat, redes sociais ou outros canais digitais. No entanto, as suas necessidades continuam surpreendentemente simples: saber onde está a sua encomenda e obter uma resposta clara quando precisa. O que mudou não foi a expectativa do cliente, mas a complexidade das organizações em garantir uma resposta consistente em todos os pontos de contacto.

A tecnologia, em particular a inteligência artificial, tem vindo a desempenhar um papel decisivo nesta transformação. Permite automatizar interações mais simples, reduzir tempos de resposta e aumentar a eficiência. Mas há um risco que não pode ser ignorado: automatizar sem uma verdadeira preocupação com a experiência pode apenas amplificar a fricção. A tecnologia só cria valor quando é capaz de compreender contexto, aprender com as interações e evoluir continuamente — e, sobretudo, quando é usada para potenciar o papel humano, não para o substituir.

Porque, à medida que a automação cresce, também o papel das pessoas evolui. Os contactos tornam-se menos frequentes, mas mais críticos. E são precisamente nesses momentos que a empatia, o julgamento e a capacidade de decisão fazem a diferença. Os colaboradores deixam de ser apenas operadores para se tornarem verdadeiros especialistas na gestão da experiência.

Num mercado altamente competitivo, onde os serviços são cada vez mais comparáveis, a experiência do cliente emerge como um dos principais fatores de diferenciação. Duas

empresas podem cumprir o mesmo prazo de entrega, mas dificilmente entregam a mesma experiência. A diferença está na forma como comunicam, na transparência do processo e na capacidade de resolver quando algo não corre como esperado.

No final, tudo se resume a algo muito simples. A Maria não está apenas à espera de café. Está à espera do seu momento. O João não está apenas à espera de ténis. Está à espera da sua confiança. O cliente não avalia processos — avalia como se sentiu.

E é por isso que, no setor da logística e distribuição, o verdadeiro diferencial não está apenas na entrega. Está na experiência que deixamos.

Cláudia Serra, Diretora APCC – Associação Portuguesa de Contact Centers, e Diretora de Apoio e Voz do Cliente nos CTT – Correios de Portugal

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

HIPERSUPER ONLINE 

Thu 14 May 2026 (GMT+1)

# Retalho vs comunicações: duas escolas, o mesmo foco no cliente

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 39	<b>IMPRESSIONS</b>	125
<b>MUV</b>	5,000				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

Telecomunicações e retalho são setores com dinâmicas próprias, mas que partilham um ponto essencial: a exigência crescente na experiência do cliente. Trabalhar em ambos os contextos permite desenvolver uma visão integrada da operação, desde o atendimento e gestão comercial até à formação e qualidade. Essa exposição reforça a capacidade de adaptação, a leitura estratégica de indicadores e o alinhamento entre aquilo que se promete e aquilo que se entrega.

Num ambiente de contact center exigente, a evolução da operação para funções de formação e, mais tarde, para qualidade é uma progressão natural. Quando o foco deixa de estar apenas na execução e passa a incluir o desenvolvimento de equipas, a consistência de processos e a melhoria contínua, a operação torna-se mais sólida e previsível.

Embora o objetivo final seja o mesmo, os setores apresentam diferenças relevantes. Nas telecomunicações, a dependência de fatores técnicos externos condiciona prazos e exige uma forte gestão de expectativas. No retalho, existe maior capacidade de oferecer soluções diretas e imediatas. São realidades distintas, que exigem controlo, consistência e alinhamento interno.

Independentemente do setor, a qualidade assenta em pilares fundamentais. A gestão de expectativas é central: comunicar exatamente o que é possível cumprir evita fricções e quebras de confiança. Muitas organizações falham quando o marketing e a operação não estão totalmente alinhadas. Outro pilar é a leitura inteligente de indicadores. Métricas como FCR, TMC ou TMR só têm valor quando analisadas com contexto e quando orientam ações.

Qualidade não é apenas medir desempenho; é estruturar processos, orientar comportamentos e garantir coerência.

É aqui que a formação ganha um papel fulcral, sendo o elo que liga operação e qualidade. Em telecomunicações, capacitar equipas exige domínio técnico e clareza na proposta de valor. No retalho, a formação centra-se na preparação para picos operacionais e na consistência da comunicação, sobretudo em períodos de campanha. A formação deixa de ser eficaz quando é apenas pontual. Torna-se relevante quando acompanha indicadores e responde a necessidades reais da operação.

Um exemplo prático é a gestão de situações sem resolução imediata, comum nas telecomunicações devido à dependência técnica. Esta experiência implica o desenvolvimento de competências como transparência, acompanhamento ativo e manutenção de confiança. Esta aprendizagem transferível aplica-se diretamente ao retalho, especialmente em validações de rebates ou em períodos de elevada procura. Explicar o processo, clarificar prazos e atualizar o cliente reduz reincidências e reforça a perceção de compromisso.

A experiência do cliente é sempre o resultado direto da forma como a organização articula pessoas, processos e indicadores. E essa articulação só funciona quando existe alinhamento interno.

Empresas que operam em diferentes setores beneficiam quando conseguem integrar operação, formação e qualidade numa estrutura coerente, onde a promessa ao cliente corresponde à capacidade operacional real. Quando isso acontece, os indicadores deixam de ser apenas números e passam a ser ferramentas de decisão.

A verdadeira diferenciação não está apenas no produto ou no serviço, mas na maturidade com que a operação sustenta cada interação. É essa maturidade que transforma qualidade em alinhamento, consistência e vantagem competitiva.

O próximo passo para qualquer organização é simples: olhar para dentro, identificar onde a operação não está totalmente alinhada com o que promete e ajustá-la de forma contínua, transparente e orientada a resultados. É nesse ponto que a relação entre equipas, processos e indicadores deixa de ser teórica e passa a gerar impacto real. ✨

Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

SAPO 

Mon 11 May 2026 (GMT+1)

# Manpower TBO: Outsourcing como motor de talento

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 40,542	<b>IMPRESSIONS</b>	128,909
<b>MUV</b>	5,156,360				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

Ouvir este artigo

Com foco em talento e integração, a Manpower TBO gere o outsourcing de forma contínua, desde o recrutamento até à colaboração no terreno.

No mercado de trabalho actual, as empresas procuram parceiros capazes de não só suprir necessidades imediatas de recursos, mas também potenciar talento e inovação. É neste contexto que a Manpower TBO se posiciona, oferecendo soluções de outsourcing que vão além da gestão de mão-de-obra, integrando profissionais nas equipas dos clientes, promovendo uma colaboração contínua e estratégica. Em entrevista à Human Resources, Paula Guedes, Industry & Logistics manager da Manpower TBO, explica como a evolução do outsourcing está a redefinir modelos de gestão de pessoas, exigindo maior flexibilidade, especialização e integração entre equipas internas e externas.

Como tem evoluído o papel do outsourcing nas estratégias de gestão de pessoas das empresas nos últimos anos e de que forma essa evolução se reflecte nas necessidades actuais das empresas?

O outsourcing tem evoluído de forma significativa, deixando de ser visto apenas como um instrumento de eficiência operacional ou redução de custos, para assumir um papel estratégico nas organizações. Hoje, ganha maior relevância quando permite acesso a competências escassas e de elevada procura, agilidade na execução de projectos, tecnologia avançada, talento global e modelos híbridos de trabalho, enquanto o outsourcing

puramente transaccional e administrativo perde peso.

Há vários factores a contribuir para esta mudança, que podemos elencar. Primeiro, a escassez de talento faz com que recorrer a parceiros externos seja uma forma rápida de aceder a competências que não estão disponíveis internamente ou cuja contratação seja demorada. Depois, a adopção crescente de IA e de automação tem impulsionado modelos de outsourcing mais especializados, integrados tecnologicamente e orientados para resultados, enquanto reduz o espaço para serviços puramente transaccionais.

Além disso, a procura por maior flexibilidade e por novas fontes de talento, especialmente no sector tecnológico, leva as empresas a recorrer a plataformas de freelancers e a modelos e no quais a força de trabalho está distribuída, embora sempre com atenção reforçada a temas de compliance e governança. Finalmente, a tendência de reshoring faz com que o outsourcing se esteja a desenvolver num contexto de maior proximidade geográfica, com maior controlo, capacidade de gestão de riscos geopolíticos e resiliência operacional.

Esta evolução reflecte-se nas necessidades das empresas, que hoje procuram parceiros capazes de compreender pro fundamente os seus processos, oferecer soluções flexíveis e à medida, e integrar profissionais nas equipas internas com alinhamento em segurança, eficiência e melhoria contínua. O outsourcing configura, assim, uma alavanca para ganhar agilidade, acelerar a execução de projectos e reduzir o tempo de lançamento para o mercado, enquanto permite mitigar riscos operacionais e garantir continuidade em períodos de maior exigência produtiva.

Paralelamente, o outsourcing passou a ser um facilitador de transformação. Muitas organizações utilizam-no para integrar novas competências em áreas como automação, digitalização, análise de dados e melhoria contínua, sem necessidade de investimento estrutural imediato em recursos internos.

No fundo, o outsourcing deixou de ser apenas uma solução operacional: é hoje um meio de acesso a talento, tecnologia, flexibilidade e resiliência, capaz de gerar valor sustentável, apoiar a competitividade, a inovação e a adaptação das organizações a um mercado em constante mudança.

Que critérios devem as empresas considerar ao decidir externalizar determinadas funções ou processos?

A decisão de externalizar funções ou processos deve ser cuidadosamente analisada e enquadrada na estratégia global da organização. Mais do que uma questão operacional, trata-se de avaliar de que forma o outsourcing pode contribuir para a eficiência,

competitividade e foco no core business.

Um dos primeiros critérios passa por perceber se a função está directamente ligada às competências-chave da empresa ou se pode ser executada de forma mais eficiente por um parceiro especializado. Funções críticas para a diferenciação tendem a ser mantidas internamente, enquanto actividades mais padronizadas ou que exigem competências específicas podem beneficiar da externalização.

É igualmente fundamental analisar o impacto em termos de custos totais, não apenas numa lógica imediata, mas considerando o valor gerado a médio e longo prazo, incluindo ganhos de produtividade, qualidade e flexibilidade operacional. Na indústria, isto é particularmente relevante em áreas como manutenção, logística ou apoio à produção, onde a capacidade de adaptação a variações de volume é crítica.

Outro aspecto fundamental é a avaliação dos riscos. Questões como confidencialidade da informação, dependência de terceiros, continuidade do serviço e alinhamento com normas de segurança e qualidade, especialmente em ambientes industriais, devem ser cuidadosamente consideradas. A escolha do parceiro certo, com experiência no sector e capacidade comprovada, é determinante para mitigar estes riscos.

Quais são hoje as áreas onde o outsourcing tem maior procura e porquê?

Actualmente, em Portugal, o outsourcing concentra-se sobretudo em áreas onde se verificam três necessidades estruturais: escassez de talento, necessidade de escala e flexibilidade, e aceleração digital. Os contact centers continuam a liderar em volume e maturidade. Trata-se de um sector já bem estabelecido, que continua a crescer de forma sustentada, muito impulsionado pela capacidade multilingue existente no país, pela qualificação dos profissionais e pela competitividade de Portugal no panorama europeu.

Por outro lado, é na área tecnológica que se tem verificado a evolução mais significativa em termos de valor acrescentado. A falta de perfis especializados, nomeadamente em Inteligência Artificial, Cloud ou Cibersegurança, leva as empresas a recorrer a outsourcing como forma de garantir acesso rápido a competências críticas. Neste campo, Portugal tem vindo a afirmar-se como destino privilegiado de nearshoring, sobretudo para organizações europeias.

Em paralelo, funções ligadas a marketing, vendas e e-commerce têm ganho espaço, numa lógica de resposta rápida a necessidades de crescimento e adaptação a mercados cada vez mais voláteis. Já em sectores como a indústria, logística ou operações, o outsourcing mantém um papel essencial na gestão de picos de actividade, limitações ao nível da mão-de-

obra e controlo de custos. Ao mesmo tempo, e face à crescente automação e transformação digital, aumenta também o recurso ao outsourcing, nestes sectores, como forma de garantir o acesso das empresas a competências técnicas especializadas.

Adicionalmente, temos assistido à expansão dos Business Service Centers, o que mostra a valorização crescente de factores como a proximidade geográfica, a estabilidade e a disponibilidade de competências especializadas, enquanto reforça o posicionamento do nosso país enquanto hub europeu de talento qualificado.

De que forma garantem consistência na qualidade e alinhamento cultural dos profissionais alocados aos clientes?

Na Manpower TBO, a consistência na qualidade e o alinhamento cultural dos profissionais em outsourcing são as segurados através de uma abordagem integrada, que começa logo nos processos de recrutamento e se prolonga ao longo de todo o ciclo de colaboração. Desde a fase inicial, é aplicado um processo rigoroso de recrutamento e selecção, não só com foco nas competências técnicas, especialmente relevantes em contexto industrial, mas também na avaliação de soft skills e da adequação ao ambiente e cultura do cliente. O objectivo é garantir que os profissionais não apenas “sabem fazer”, mas que se adaptam eficazmente ao contexto onde irão operar.

Asseguramos, igualmente, um onboarding estruturado, que inclui não só a vertente operacional, mas também a assimilação da cultura organizacional do cliente, das suas normas de segurança, valores e formas de trabalho. Este alinhamento cultural é essencial para promover uma verdadeira integração das equipas e garantir uma colaboração eficaz e sustentável.

A formação contínua é outro pilar essencial da nossa actuação. Para além da componente técnica, há um forte investimento em áreas como segurança no trabalho, qualidade, melhoria contínua e boas práticas operacionais, garantindo que os nossos profissionais estão alinhados com os standards exigidos, particularmente em ambientes industriais mais exigentes.

O acompanhamento próximo no terreno é igualmente determinante. As nossas equipas de coordenação e supervisão asseguram uma monitorização contínua do desempenho, promovem feedback regular e actuam rapidamente sempre que necessário. Este acompanhamento permite-nos, não só garantir consistência na qualidade, mas também reforçar o engagement e a motivação das equipas.

Finalmente, a definição clara de indicadores de desempenho (KPI), alinhados com os

objectivos do cliente, é fundamental para nos permitir medir de forma objectiva a qualidade do serviço e identificar oportunidades de melhoria ao nível das competências e actuação dos colaboradores.

Como têm evoluído as expectativas dos profissionais que trabalham em modelos de outsourcing?

As expectativas dos profissionais em modelos de outsourcing evoluíram de forma bastante significativa nos últimos anos, acompanhando as transformações do mundo do trabalho e a crescente valorização da experiência profissional. Hoje, estes profissionais procuram muito mais do que estabilidade contratual.

Existe uma procura clara por oportunidades de desenvolvimento contínuo, nomeadamente acesso a formação técnica, certificações e participação em projectos desafiantes que permitam adquirir novas competências, algo particularmente relevante em contextos onde a evolução tecnológica é constante, como é o caso da indústria ou do sector tecnológico.

Para além disso, o reconhecimento e a valorização do seu contributo são factores determinantes. Os profissionais esperam ser tratados como parte integrante das equipas onde estão inseridos, com uma verdadeira integração no dia-a-dia operacional, acesso a boas condições de trabalho e uma cultura organizacional alinhada com princípios de segurança, respeito e colaboração.

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional continua a ganhar importância, mesmo em ambientes industriais mais exigentes, sendo valorizadas práticas como horários previsíveis, gestão adequada de turnos e atenção ao bem-estar.

De que forma a tecnologia – nomeadamente automação e inteligência artificial – está a impactar os serviços de outsourcing?

Um dos impactos mais evidentes sente-se na automatização de tarefas mais rotineiras. Processos que antes eram frequentemente externalizados – como o tratamento de dados, o atendimento de primeira linha ou tarefas administrativas – estão a ser, cada vez mais, assegurados por soluções de Robotic Process Automation (RPA) e Inteligência Artificial. Isto reduz a relevância dos modelos de outsourcing mais assentes em volume e custo, colocando pressão sobre o Business Process Outsourcing (BPO) mais tradicional, já que muitas destas actividades deixam de exigir intervenção humana contínua.

Ao mesmo tempo, esta evolução tecnológica está a levar o outsourcing para funções de maior valor acrescentado. À medida que as tarefas repetitivas são automatizadas, os

prestadores de serviços passam a focar-se em áreas mais complexas, como análise de dados, gestão da experiência do cliente ou desenvolvimento tecnológico. O outsourcing deixa assim de estar centrado apenas na execução e passa a ter uma dimensão mais especializada e consultiva.

Este movimento é particularmente visível nos contact centers, onde não se verifica uma substituição total das pessoas, mas sim a criação de modelos híbridos. A tecnologia assume as interações mais simples, enquanto os profissionais se dedicam a situações mais complexas e que exigem maior empatia e capacidade de resposta.

Por outro lado, o recurso crescente à IA traz também novos desafios ao nível de governance, ética e transparência. A utilização de algoritmos em processos sensíveis, como o recrutamento ou o apoio ao cliente, exige garantias de explicabilidade, controlo e alinhamento com princípios éticos, o que torna a escolha de parceiros de outsourcing ainda mais crítica.

Que indicadores utilizam para medir o sucesso de um projecto de outsourcing?

O sucesso de um projecto de outsourcing é hoje avaliado através de um conjunto alargado de indicadores, que vão muito além dos tradicionais níveis de serviço. Naturalmente, o cumprimento de SLA (Service Level Agreements) continua a ser um ponto de partida essencial, garantindo que os objectivos operacionais acordados são atingidos em termos de prazos, qualidade e performance.

No entanto, existe uma crescente preocupação com indicadores de valor acrescentado. A qualidade do serviço prestado é analisada de forma contínua, muitas vezes através de métricas específicas do contexto industrial, como níveis de defeito, eficiência operacional, cumprimento de planos de produção ou indicadores de segurança.

A satisfação do cliente é, também, um pilar fundamental, não só numa perspectiva de feedback directo, mas também através da evolução da relação ao longo do tempo, da continuidade dos projectos e da capacidade de expansão da parceria.

Adicionalmente, são considerados indicadores ligados às pessoas, como a retenção de colaboradores, o absentismo e a integração das equipas, factores críticos para garantir estabilidade e consistência na operação.

Destacar ainda que, sendo a produtividade e a eficiência global métricas-chave, são cada vez mais avaliadas numa lógica de optimização contínua e não apenas de redução de custos. Neste sentido, mede-se também o contributo do parceiro para a melhoria de processos,

inovação e introdução de soluções tecnológicas.

Quais são hoje os principais riscos – legais e operacionais – associados ao outsourcing, e como é que os antecipam e gerem na prática?

Actualmente, os projectos de outsourcing enfrentam um conjunto alargado de riscos, tanto legais como operacionais, que exigem uma abordagem cada vez mais estruturada e preventiva por parte das organizações.

Do ponto de vista legal, destacam-se riscos relacionados com o cumprimento da legislação laboral, nomeadamente no que respeita à correcta gestão de vínculos contratuais, prevenção de situações de cedência ilícita de mão-de-obra e cumprimento das normas aplicáveis em matéria de segurança e saúde no trabalho, particularmente críticas em ambientes industriais. A protecção de dados e a confidencialidade da informação são também áreas sensíveis, sobretudo quando há acesso a sistemas internos ou informação estratégica.

Ao nível operacional, os principais riscos prendem-se com a possível perda de controlo sobre processos críticos, falhas na qualidade do serviço e desalinhamento entre equipas internas e externas. Em contexto industrial, acrescem ainda riscos associados à segurança operacional, continuidade da produção e cumprimento de standards técnicos exigentes.

Para antecipar e mitigar estes riscos, adoptamos uma abordagem estruturada desde o início. Na Manpower TBO, uma gestão eficaz passa por processos contínuos de monitorização e acompanhamento, com indicadores de desempenho bem definidos, auditorias regulares e canais de comunicação transparentes entre todas as partes. A integração das equipas, a formação contínua especialmente em segurança e procedimentos operacionais e o alinhamento com as políticas internas do cliente são igualmente factores críticos sobre os quais actuamos para garantir consistência e reduzir riscos.

Este artigo faz parte do Caderno Especial “Outsourcing”, publicado na edição de Abril (nº. 184) da Human Resources.

Disponível nas bancas e online, na versão em papel e na versão digital. ✱



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

JORNAL ECONÓMICO ONLINE 

Sat 02 May 2026 (GMT+1)

# Norte-americana UJET inaugura primeiro escritório em Portugal e escolhe Porto como Hub tecnológico europeu

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 6,941	<b>IMPRESSIONS</b>	22,069
<b>MUV</b>	882,760				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

Empresa norte-americana focada na transformação da experiência do cliente através da Inteligência Artificial escolhe o Porto como o seu hub tecnológico europeu.

## Redação

A UJET, líder global na transformação da Experiência do Cliente (CX) através de Inteligência Artificial (IA), sediada em São Francisco, nos Estados Unidos, onde também tem escritórios em Los Angeles e em Austin, e membro da Porto Tech Hub, anunciou a abertura do seu primeiro escritório em Portugal, localizado na cidade do Porto. Esta iniciativa estratégica solidifica o compromisso da empresa com Portugal como o seu principal centro tecnológico e Centro de Excelência na Europa.

A UJET é uma plataforma de contact center na nuvem (CCaaS) baseada em inteligência artificial, focada em modernizar o atendimento ao cliente (CX) através de smartphones.

A expansão para o Porto surge na sequência de uma bem-sucedida ronda de financiamento de 76 milhões de dólares em 2024, elevando o investimento total angariado pela UJET para mais de 150 milhões de dólares desde a sua fundação em 2015. Entre os investidores destacam-se nomes como Sapphire Ventures, GV (Google Ventures), Kleiner Perkins e Citi Ventures.

Com sede em São Francisco, Califórnia, a UJET tem vindo a fortalecer a sua presença internacional, prestando apoio a empresas em mais de 20 países na América do Norte, Europa e Ásia. A equipa global da UJET conta com mais de 300 colaboradores, dos quais mais de 60 já estão baseados em Portugal. A empresa pretende agora acelerar o seu crescimento no país, capitalizando o talento nacional de alta qualidade, especialmente nas áreas de engenharia de software e gestão de produto.

A escolha do Porto é um passo estratégico fundamental para a expansão europeia da UJET, focada na inovação tecnológica. Raúl Costa, Diretor de Operações e Negócio na UJET, sublinha: “A abertura deste escritório é um marco fundamental para a UJET, refletindo o compromisso em investir no talento e na inovação na Europa. O ecossistema tecnológico dinâmico em Portugal e os profissionais altamente qualificados irão impulsionar a próxima geração de soluções de CX acelerada por Inteligência Artificial.”

A entrada da UJET no mercado português foi facilitada por uma parceria com a Pixelmatters, um estúdio português de produtos digitais que desempenhou um papel crucial no apoio ao arranque das operações locais da UJET.

A plataforma da UJET integra IA Agêntica em toda a jornada do cliente, permitindo a automatização de processos, a otimização de interações e a obtenção de informações em tempo real. Com uma arquitetura cloud native, a solução da UJET assegura segurança, escalabilidade e capacidades analíticas avançadas, suportando alguns dos maiores centros de contacto do mundo, com capacidade para até 100.000 agentes num único cliente.

A UJET mantém uma parceria estratégica com a Google Cloud, sendo a fornecedora exclusiva de OEM para a sua plataforma CCaaS. Em 2023, a empresa foi reconhecida como a Google Cloud Technology Partner of the Year para Produtividade e Colaboração.

Com o novo escritório no Porto, a UJET reforça a sua ambição de liderar a evolução da experiência do cliente a nível global, posicionando Portugal como uma peça-chave na sua estratégia de crescimento e inovação. ✨



Autorizada pela VISAPRESS para a reprodução, distribuição e/ou armazenamento de conteúdos de imprensa, das publicações por esta representada, sendo interdita qualquer reprodução, mesmo que parcial.

SAPO 

Sat 02 May 2026 (GMT+1)

# Norte-americana UJET inaugura primeiro escritório em Portugal e escolhe Porto como Hub tecnológico europeu

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 40,542	<b>IMPRESSIONS</b>	128,909
<b>MUV</b>	5,156,360				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

A UJET, líder global na transformação da Experiência do Cliente (CX) através de Inteligência Artificial (IA), sediada em São Francisco, nos Estados Unidos, onde também tem escritórios em Los Angeles e em Austin, e membro da Porto Tech Hub, anunciou a abertura do seu primeiro escritório em Portugal, localizado na cidade do Porto. Esta iniciativa estratégica solidifica o compromisso da empresa com Portugal como o seu principal centro tecnológico e Centro de Excelência na Europa.

A UJET é uma plataforma de contact center na nuvem (CCaaS) baseada em inteligência artificial, focada em modernizar o atendimento ao cliente (CX) através de smartphones.

A expansão para o Porto surge na sequência de uma bem-sucedida ronda de financiamento de 76 milhões de dólares em 2024, elevando o investimento total angariado pela UJET para mais de 150 milhões de dólares desde a sua fundação em 2015. Entre os investidores destacam-se nomes como Sapphire Ventures, GV (Google Ventures), Kleiner Perkins e Citi Ventures.

Com sede em São Francisco, Califórnia, a UJET tem vindo a fortalecer a sua presença internacional, prestando apoio a empresas em mais de 20 países na América do Norte, Europa e Ásia. A equipa global da UJET conta com mais de 300 colaboradores, dos quais mais de 60 já estão baseados em Portugal. A empresa pretende agora acelerar o seu crescimento no país, capitalizando o talento nacional de alta qualidade, especialmente nas áreas de

engenharia de software e gestão de produto.

A escolha do Porto é um passo estratégico fundamental para a expansão europeia da UJET, focada na inovação tecnológica. Raúl Costa, Diretor de Operações e Negócio na UJET, sublinha: “A abertura deste escritório é um marco fundamental para a UJET, refletindo o compromisso em investir no talento e na inovação na Europa. O ecossistema tecnológico dinâmico em Portugal e os profissionais altamente qualificados irão impulsionar a próxima geração de soluções de CX acelerada por Inteligência Artificial.”

A entrada da UJET no mercado português foi facilitada por uma parceria com a Pixelmatters, um estúdio português de produtos digitais que desempenhou um papel crucial no apoio ao arranque das operações locais da UJET.

A plataforma da UJET integra IA Agêntica em toda a jornada do cliente, permitindo a automatização de processos, a otimização de interações e a obtenção de informações em tempo real. Com uma arquitetura cloud native, a solução da UJET assegura segurança, escalabilidade e capacidades analíticas avançadas, suportando alguns dos maiores centros de contacto do mundo, com capacidade para até 100.000 agentes num único cliente.

A UJET mantém uma parceria estratégica com a Google Cloud, sendo a fornecedora exclusiva de OEM para a sua plataforma CCaaS. Em 2023, a empresa foi reconhecida como a Google Cloud Technology Partner of the Year para Produtividade e Colaboração.

Com o novo escritório no Porto, a UJET reforça a sua ambição de liderar a evolução da experiência do cliente a nível global, posicionando Portugal como uma peça-chave na sua estratégia de crescimento e inovação. ✨

