



APCC - Associação Portuguesa de  
Contact Center

WED 06 MAY 2026 (GMT+1)

# Table of Contents

HEADLINE	OUTLET	PUBLISHED AT
1 min COMPANIES May 1, 2026 UJET escolhe Porto como hub europeu de IA	Empreendedor	Thu Apr 30 2026 (GMT+1)
ISSM passa a ter um centro de contacto (áudio) - RTP Madeira	RTP Madeira	Wed Apr 29 2026 (GMT+1)
Retalho vs. Comunicações: Duas escolas, o mesmo foco no cliente	HiperSuper	Wed Apr 29 2026 (GMT+1)
Meo conquista prémio "Tecnologia do Ano" com implementação pioneira de IA visual no atendimento ao cliente	Sapo	Fri Apr 24 2026 (GMT+1)
Meo conquista prémio "Tecnologia do Ano" com implementação pioneira de IA visual no atendimento ao cliente	Marketeer Online	Fri Apr 24 2026 (GMT+1)
OUTSOURCING COMO MOTOR DE TALENTO	Human Resources Portugal	Wed Apr 22 2026 (GMT+1)
O NOVO CAMINHO DO TALENTO	Human Resources Portugal	Wed Apr 22 2026 (GMT+1)
CTT EXPANDE NEGÓCIO DE OUTSOURCING PARA ESPANHA	Executive Digest	Wed Apr 22 2026 (GMT+1)
CTT reforçam atuação no mercado espanhol de outsourcing com criação da Newspring Iberia	Logística Moderna	Mon Apr 20 2026 (GMT+1)
Quais as profissões do futuro e as que correm risco de desaparecer Pág.	Região De Leiria	Thu Apr 16 2026 (GMT+1)
CTT reforçam posição em Espanha	The Portugal News Online (Pt)	Wed Apr 15 2026 (GMT+1)
CTT strengthens position in Spain	The Portugal News Online (En)	Wed Apr 15 2026 (GMT+1)
CTT reforçam em Espanha com criação da Newspring Iberia	APDC	Tue Apr 14 2026 (GMT+1)
CTT reforçam posição em Espanha com criação Newspring Iberia	Jornal Económico Online	Mon Apr 13 2026 (GMT+1)
CTT expandem serviços de outsourcing para Espanha	ECO	Mon Apr 13 2026 (GMT+1)
CTT reforçam posição em Espanha com criação Newspring	Notícias Ao Minuto	Mon Apr 13 2026

Iberia		(GMT+1)
CTT reforçam posição em Espanha com criação Newspring Iberia	Sapo	Mon Apr 13 2026 (GMT+1)
CTT expandem negócio de outsourcing para Espanha com a criação de uma nova empresa	Executive Digest Online	Mon Apr 13 2026 (GMT+1)
CTT reforçam posição em Espanha com criação Newspring Iberia	Dinheiro Vivo	Mon Apr 13 2026 (GMT+1)
CTT reforçam posição em Espanha com criação Newspring Iberia	MSN Portugal	Mon Apr 13 2026 (GMT+1)
CTT reforçam presença em Espanha com criação da...	Distribuição Hoje Online	Mon Apr 13 2026 (GMT+1)
EDP tem "mais de 500 agentes" de IA, mas falta de "confiança" limita autonomia	ECO	Sun Apr 12 2026 (GMT+1)
O cliente tem (quase) sempre razão	Distribuição Hoje	Wed Apr 08 2026 (GMT+1)
O QUE ACONTECE DEPOIS DA VENDA	Comunicações	Mon Apr 06 2026 (GMT+1)
EDP-DXC transforma IA em operação com fábrica de modelos	IT Insight	Wed Apr 01 2026 (GMT+1)

# KPI Summary



**25**

Articles



**702.52k**

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.

EMPREENDEDOR 

Thu 30 Apr 2026 (GMT+1)

# 1 min COMPANIES May 1, 2026 UJET escolhe Porto como hub europeu de IA

<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>				

[Back](#)

## UJET ESCOLHE PORTO COMO HUB EUROPEU DE IA

UJET escolhe Porto como hub europeu de IA para contact centers, reforçando aposta em talento e inovação tecnológica em Portugal.

A UJET escolhe o Porto como hub europeu de inteligência artificial para contact centers, com a abertura do seu primeiro escritório em Portugal, anunciou a empresa a 29 de abril, reforçando a aposta no país como centro de inovação tecnológica.

De acordo com o comunicado da [%LINKhttps://ujet.cx/UJET%](https://ujet.cx/UJET), a decisão surge após uma ronda de financiamento de 76 milhões de dólares em 2024, elevando o total angariado para mais de 150 milhões de dólares. A empresa, fundada em 2015 em São Francisco, opera atualmente em mais de 20 países e conta com mais de 300 colaboradores, incluindo mais de 60 em Portugal.

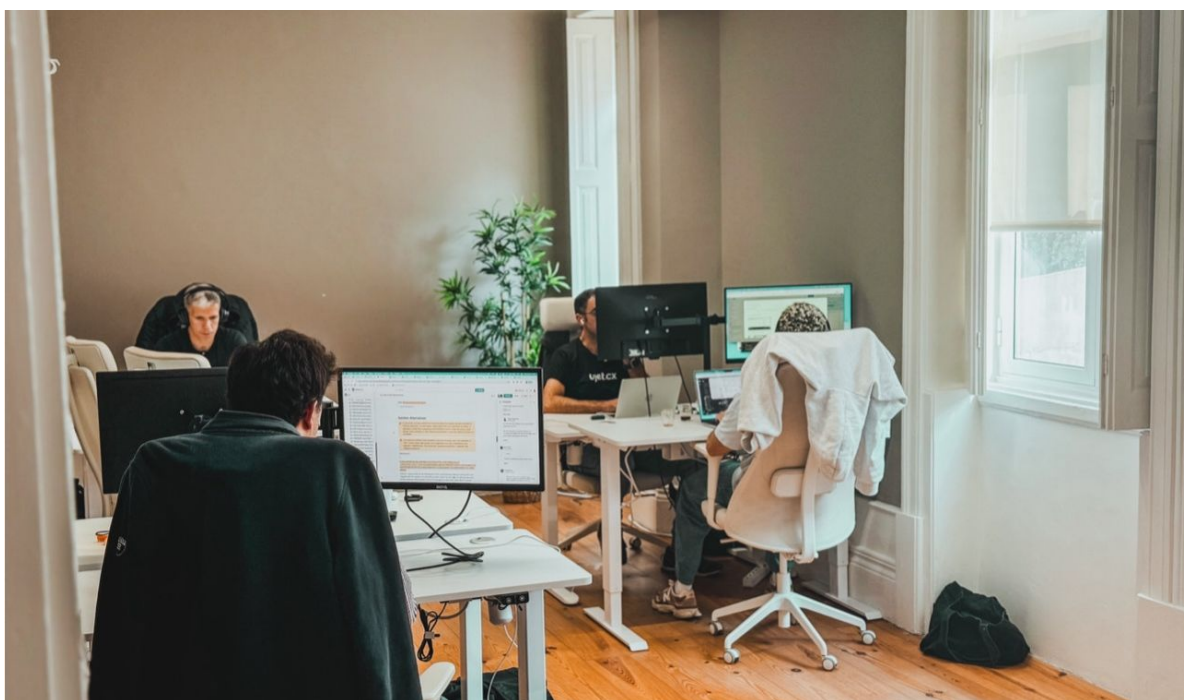
“A abertura deste escritório é um marco fundamental para a UJET, refletindo o compromisso em investir no talento e na inovação na Europa”, afirma Raúl Costa, Diretor de Operações e Negócio da UJET, citado no comunicado.

A empresa pretende reforçar a sua presença no país, destacando o acesso a talento qualificado em áreas como engenharia de software e gestão de produto. A entrada no mercado português foi apoiada por uma parceria com a Pixelmatters, que colaborou no arranque das operações locais.

A plataforma tecnológica da UJET integra inteligência artificial ao longo da jornada do cliente, permitindo automatizar processos e otimizar interações em tempo real. Segundo a empresa, a solução suporta operações de grande escala, incluindo centros de contacto com até 100 mil agentes.

A UJET mantém ainda uma parceria estratégica com a Google Cloud, tendo sido distinguida em 2023 como parceira tecnológica do ano na área de produtividade e colaboração.

Com a abertura do escritório no Porto, a empresa reforça a sua estratégia de crescimento na Europa, posicionando Portugal como uma base operacional relevante no desenvolvimento de soluções de experiência do cliente baseadas em inteligência



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.

RTP MADEIRA 

Wed 29 Apr 2026 (GMT+1)

# ISSM passa a ter um centro de contacto (áudio) - RTP Madeira

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 471	<b>IMPRESSIONS</b>	1,498
<b>MUV</b>	59,920				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

Sociedade


29 abr, 2026, 14:35

## ISSM PASSA A TER UM CENTRO DE CONTACTO (ÁUDIO)

Trata-se de uma linha de apoio, onde o utente pode receber ajuda sobre informação geral, processos, contribuições, prestações sociais e pensões.

- \*
- \*
- \* ✿

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 29 Apr 2026 (GMT+1)

# Retalho vs. Comunicações: Duas escolas, o mesmo foco no cliente

<b>FREQUENCY</b>	Monthly	<b>MEDIA TYPE</b>	Magazine	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 3,777	<b>IMPRESSIONS</b>	66,000
<b>CIRCULATION</b>	33000	<b>DISTRIBUTION</b>	Portugal	<b>SECTION</b>	General
<b>PAGE</b>	96	<b>SIZE</b>	0.938 pages		

**TAGS**

Contact Centers

Diana Plínio

Responsável de Formação e Qualidade na RHmais

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 alinhados. 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.



**Diana Plínio**  
Responsável de Formação e Qualidade na RHmais

## Retalho vs Comunicações: Duas escolas, o mesmo foco no cliente

**T**elecomunicações 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.**H**

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 

Fri 24 Apr 2026 (GMT+1)

# Meo conquista prémio “Tecnologia do Ano” com implementação pioneira de IA visual no atendimento ao cliente

<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 Meo venceu o prémio “Tecnologia do Ano (Produto)” nos Excellence Awards do Business Intelligence Group, com a distinção a reconhecer a integração pioneira de IA visual de ponta a ponta no IVR, desenvolvida em parceria com a TechSee, empresa mundial especializada em assistência visual inteligente.

A Meo venceu o prémio “Tecnologia do Ano (Produto)” nos Excellence Awards do Business Intelligence Group, com a distinção a reconhecer a integração pioneira de IA visual de ponta a ponta no IVR, desenvolvida em parceria com a TechSee, empresa mundial especializada em assistência visual inteligente.

Num setor onde a complexidade técnica dos equipamentos e a diversidade de cenários domésticos tornam o diagnóstico remoto um desafio constante, a Meo tornou-se assim o primeiro operador em Portugal a permitir que os clientes mostrem visualmente os seus problemas técnicos diretamente através do IVR, sem esperas e sem necessidade de explicações longas.

Com a introdução da tecnologia TechSee, os clientes da Meo passam assim a “poder mostrar visualmente, na plataforma, problemas de hardware diretamente a partir dos seus smartphones, eliminando a necessidade de longas e técnicas explicações orais”. A IA Visual “está integrada no fluxo do IVR, permitindo iniciar de imediato uma sessão de resolução de problemas guiada, sem necessidade de aguardar em linha”, refere-se em nota de imprensa.

Na prática, o sistema identifica automaticamente o dispositivo, analisa indicadores LED e ligações do equipamento e encaminha a interação para o passo seguinte mais adequado que pode passar por autoatendimento, assistência de um agente ou agendamento de uma visita técnica.

“Os clientes que utilizam a jornada visual através do IVR evitam a espera em filas de atendimento, registando-se uma melhoria significativa na percepção da rapidez do serviço. Quando a resolução remota não é possível, o sistema permite igualmente o agendamento automático (sem intervenção de um agente humano) da visita de um técnico, o que contribui para um aumento da eficiência das Operações”, descreve-se ainda em nota de imprensa.

Nos casos em que a interação avança para o centro de contacto, os agentes humanos têm depois acesso imediato aos dados visuais recolhidos, dando início ao processo com um contexto mais completo, o que permite também uma redução média do tempo de atendimento superior a um minuto.

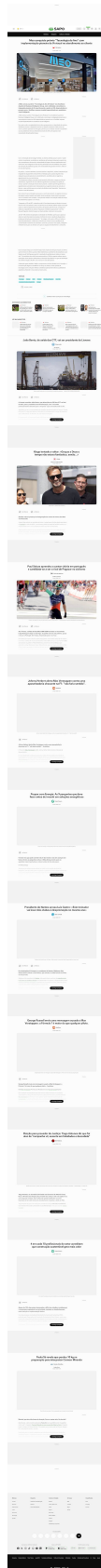
“Integrada no IVR da MEO, a plataforma de IA Visual permite que os clientes se tornem técnicos nas suas próprias casas. Ao permitir que os clientes realizem ações como ligar cabos ou reparar equipamentos enquanto são guiados pela IA Visual, conseguimos melhorar a experiência do cliente e impulsionar a eficiência operacional”, diz Vítor Manuel Pinguicha, diretor de apoio ao cliente da Meo, citado em comunicado.

Já Amir Yoffe, diretor de operações e cofundador da TechSee, aponta que o apoio ao cliente no setor das telecomunicações “enfrenta há muito o desafio de diagnosticar problemas de hardware remotamente”. “Ao integrar a IA visual no IVR e em todos os canais de atendimento, a Meo está a transformar a forma como os problemas de conectividade e hardware são resolvidos, tornando o processo mais rápido, inteligente e eficiente tanto para os clientes como para as equipas de atendimento”, acrescenta.

Esta inovação integra uma transformação mais ampla dos serviços de apoio ao cliente, que teve início em 2023, quando a Meo implementou a plataforma de assistência visual Sophie Live da TechSee para permitir a resolução de problemas por vídeo em tempo real. “Os resultados têm sido francamente positivos: 93% dos agentes referem que as interações visuais apoiam diretamente a resolução de problemas e o grau de satisfação dos clientes atinge os 96,4%”, diz a marca em nota de imprensa.

A distinção agora recebida “reflete o compromisso contínuo da Meo com a inovação, a transformação digital e a excelência no serviço ao cliente, tirando partido de tecnologias

como a IA para melhorar a eficiência operacional e elevar a qualidade da experiência oferecida”, lê-se ainda na mesma nota. ✱



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.

MARKETEER ONLINE 

Fri 24 Apr 2026 (GMT+1)

# Meo conquista prémio “Tecnologia do Ano” com implementação pioneira de IA visual no atendimento ao cliente

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 616	<b>IMPRESSIONS</b>	1,958
<b>MUV</b>	78,320				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

A Meo venceu o prémio “Tecnologia do Ano (Produto)” nos Excellence Awards do Business Intelligence Group, com a distinção a reconhecer a integração pioneira de IA visual de ponta a ponta no IVR, desenvolvida em parceria com a TechSee, empresa mundial especializada em assistência visual inteligente.

Num setor onde a complexidade técnica dos equipamentos e a diversidade de cenários domésticos tornam o diagnóstico remoto um desafio constante, a Meo tornou-se assim o primeiro operador em Portugal a permitir que os clientes mostrem visualmente os seus problemas técnicos diretamente através do IVR, sem esperas e sem necessidade de explicações longas.

Com a introdução da tecnologia TechSee, os clientes da Meo passam assim a “poder mostrar visualmente, na plataforma, problemas de hardware diretamente a partir dos seus smartphones, eliminando a necessidade de longas e técnicas explicações orais”. A IA Visual “está integrada no fluxo do IVR, permitindo iniciar de imediato uma sessão de resolução de problemas guiada, sem necessidade de aguardar em linha”, refere-se em nota de imprensa.

Na prática, o sistema identifica automaticamente o dispositivo, analisa indicadores LED e ligações do equipamento e encaminha a interação para o passo seguinte mais adequado que pode passar por autoatendimento, assistência de um agente ou agendamento de uma visita técnica.

“Os clientes que utilizam a jornada visual através do IVR evitam a espera em filas de atendimento, registando-se uma melhoria significativa na perceção da rapidez do serviço. Quando a resolução remota não é possível, o sistema permite igualmente o agendamento automático (sem intervenção de um agente humano) da visita de um técnico, o que contribui para um aumento da eficiência das Operações”, descreve-se ainda em nota de imprensa.

Nos casos em que a interação avança para o centro de contacto, os agentes humanos têm depois acesso imediato aos dados visuais recolhidos, dando início ao processo com um contexto mais completo, o que permite também uma redução média do tempo de atendimento superior a um minuto.

“Integrada no IVR da MEO, a plataforma de IA Visual permite que os clientes se tornem técnicos nas suas próprias casas. Ao permitir que os clientes realizem ações como ligar cabos ou reparar equipamentos enquanto são guiados pela IA Visual, conseguimos melhorar a experiência do cliente e impulsionar a eficiência operacional”, diz Vítor Manuel Pinguicha, diretor de apoio ao cliente da Meo, citado em comunicado.

Já Amir Yoffe, diretor de operações e cofundador da TechSee, aponta que o apoio ao cliente no setor das telecomunicações “enfrenta há muito o desafio de diagnosticar problemas de hardware remotamente”. “Ao integrar a IA visual no IVR e em todos os canais de atendimento, a Meo está a transformar a forma como os problemas de conectividade e hardware são resolvidos, tornando o processo mais rápido, inteligente e eficiente tanto para os clientes como para as equipas de atendimento”, acrescenta.

Esta inovação integra uma transformação mais ampla dos serviços de apoio ao cliente, que teve início em 2023, quando a Meo implementou a plataforma de assistência visual Sophie Live da TechSee para permitir a resolução de problemas por vídeo em tempo real. “Os resultados têm sido francamente positivos: 93% dos agentes referem que as interações visuais apoiam diretamente a resolução de problemas e o grau de satisfação dos clientes atinge os 96,4%”, diz a marca em nota de imprensa.

A distinção agora recebida “reflete o compromisso contínuo da Meo com a inovação, a transformação digital e a excelência no serviço ao cliente, tirando partido de tecnologias como a IA para melhorar a eficiência operacional e elevar a qualidade da experiência oferecida”, lê-se ainda na mesma nota. ✨



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 RESOURCES PORTUGAL 

Wed 22 Apr 2026 (GMT+1)

# OUTSOURCING COMO MOTOR DE TALENTO

<b>FREQUENCY</b>	Monthly	<b>MEDIA TYPE</b>	Magazine	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 27,361	<b>IMPRESSIONS</b>	30,000
<b>CIRCULATION</b>	15000	<b>DISTRIBUTION</b>	N/A	<b>SECTION</b>	General
<b>PAGES</b>	184, 185, 186, 187	<b>SIZE</b>	4 pages		

**TAGS**

Contact Centers

## MANPOWER TBO

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 em que 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 profundamente 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 assegurados 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.

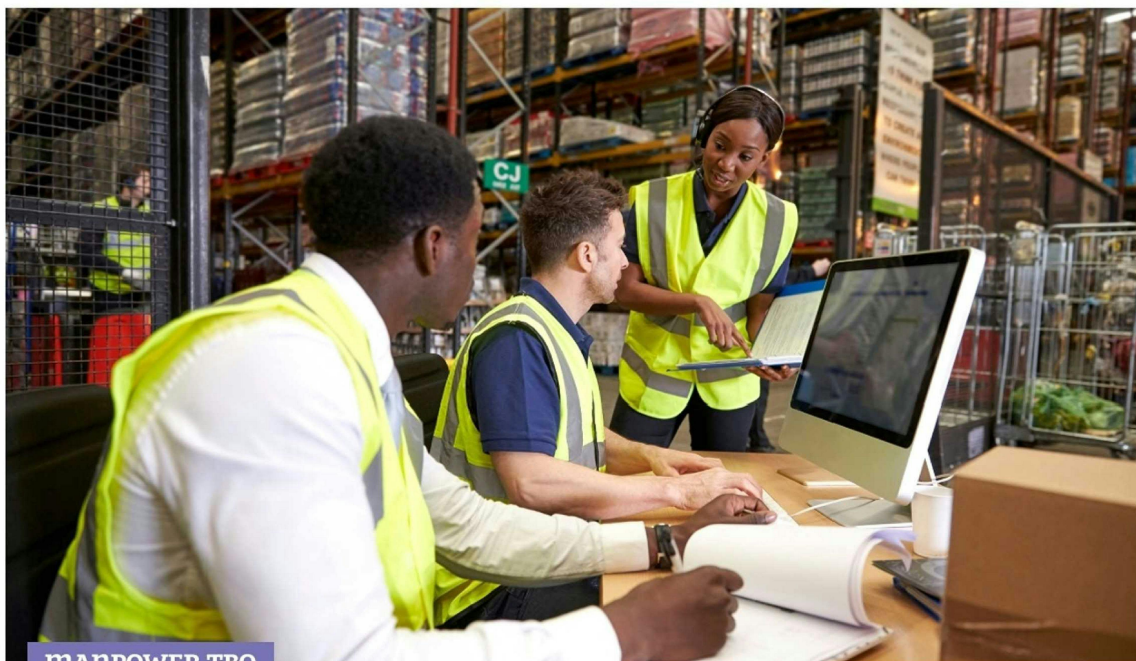
Ao nível operacional, os principais riscos prendem-se com a possível perda de controlo sobre processos críticos, falhas na qualidade do serviço e desalinhamento entre equipas internas e externas. Em contexto industrial, acrescem ainda riscos associados à segurança operacional, continuidade da produção 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.

A adopção crescente da IA e a automação têm impulsionado modelos de outsourcing mais especializados, integrados tecnologicamente e orientados para resultados. Portugal tem vindo a afirmar-se como destino privilegiado de nearshoring, sobretudo para organizações

européias.

Paula Guedes Industry & Logistics manager da Manpower TBO



MANPOWER TBO

## OUTSOURCING COMO MOTOR DE TALENTO

Com foco em talento e integração, a Manpower TBO gere o outsourcing de forma contínua, desde o recrutamento até à colaboração no terreno.

**n**o 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 profundamente 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

## A adopção crescente da IA e a automação têm impulsionado modelos de outsourcing mais especializados, integrados tecnologicamente e orientados para resultados.

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



**Paula Guedes**  
Industry & Logistics manager da Manpower TBO

## Portugal tem vindo a afirmar-se como destino privilegiado de nearshoring, sobretudo para organizações europeias.

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

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 assegurados 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

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 governança, 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. ✓



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 RESOURCES PORTUGAL [↗](#)

Wed 22 Apr 2026 (GMT+1)

# O NOVO CAMINHO DO TALENTO

<b>FREQUENCY</b>	Monthly	<b>MEDIA TYPE</b>	Magazine	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 27,361	<b>IMPRESSIONS</b>	30,000
<b>CIRCULATION</b>	15000	<b>DISTRIBUTION</b>	N/A	<b>SECTION</b>	General
<b>PAGES</b>	118, 119, 120, 121	<b>SIZE</b>	4 pages		

**TAGS**

Contact Centers

CHIEF

Sonae, Code for All e ManpowerGroup reuniram-se para discutir o papel da requalificação e refletir sobre como a seleção, a formação e a integração de profissionais requalificados podem responder aos desafios do mercado atual.

O reskilling tem sido um tema cada vez mais relevante em Portugal, devido à aceleração tecnológica e à evolução dos modelos de trabalho. Neste sentido, surge uma questão: existe realmente qualidade nos processos de requalificação? A resposta parece residir na forma como estes programas são conduzidos: como são selecionados os participantes, de que maneira são formados e quais os resultados em termos de empregabilidade. Além disso, importa perceber como as empresas integram os candidatos requalificados nos seus quadros e nos seus desafios estratégicos.

O terceiro episódio do videocast Chief Talent Officer Cast, iniciativa da New Career Network (plataforma que aproxima a oferta de talento às necessidades das empresas), em parceria com a Human Resources Portugal, contou com a participação de Vera Rodrigues, head of

People da MC | Sonae; João Magalhães, CEO da Code for All; e Pedro Amorim, Corporate Sales Director do ManpowerGroup para Portugal, Europa de Leste e Região Mediterrânea, numa conversa intitulada RESKILLING: BUZZWORD OU NOVA FONTE DE RECRUTAMENTO SEGURA?

A conversa foi moderada por Ana Leonor Martins, diretora de redação da Human Resources Portugal.

Porque importa requalificar

João Magalhães começa por destacar que a introdução da tecnologia na sociedade tem vindo a acelerar progressivamente, assumindo um papel cada vez mais preponderante. Para ilustrar esta realidade, refere que o The World Economic Forum estima que aproximadamente “mil milhões de pessoas terão de ser requalificadas nos próximos anos”. Além disso, cita um estudo da OCDE, referindo que: “65% das crianças que hoje frequentam escolas primárias irão trabalhar em profissões que ainda não existem.” Estes dados evidenciam o impacto em duas frentes de análise: por um lado, muitas profissões podem desaparecer; por outro, a componente tecnológica passa a assumir um papel cada vez mais relevante.

Neste sentido, a Code for All assume-se como uma entidade que prepara os profissionais para o futuro do trabalho, através da disponibilização de soluções de reskilling para tecnologia e upskilling em Inteligência Artificial (IA). O reskilling em tecnologia foca-se em compreender as necessidades do mercado e identificar pessoas com o perfil, a vontade e a motivação necessárias para realizar uma transição de carreira bem-sucedida.

No âmbito da requalificação tecnológica, o responsável revela que existem diversas ofertas alinhadas com as necessidades do mercado de trabalho. Já a área de upskilling em tecnologia destina-se a profissionais que necessitam de utilizar as ferramentas tecnológicas no seu dia a dia e que procuram atualizar as suas competências, de forma a manterem-se

relevantes no mercado. Neste domínio, o objetivo da Code for All é preparar profissionais e empresas portuguesas para a nova fase da IA, formando perfis capazes de transformar potencial tecnológico dentro das organizações, posicionando-se como líder em Portugal na formação em IA.

Para Vera Rodrigues, a requalificação é um elemento “central e estratégico na gestão diária das pessoas”, sublinhando que nenhuma estratégia de negócio consegue prosperar sem uma estratégia de pessoas bem definida. Na Sonae MC, o plano de qualificação em upskilling e reskilling desenvolveu-se a partir de um exercício designado de "Strategic Workforce Planning", processo que permitiu identificar as necessidades de desenvolvimento do negócio, compreender as principais tendências globais na evolução das competências e mapear os gaps existentes na organização.

A partir disso, torna-se fundamental trabalhar áreas críticas para o desenvolvimento mais aprofundado dos profissionais, como a requalificação, contando com a Code for All para esse efeito, e um conjunto mais alargado de parceiros, para o desenvolvimento de competências como o business analytics ou mesmo a empatia. “Para mim é absolutamente central que o tema do reskilling seja parte integrante da agenda das organizações”, salienta. Defende ainda que o “ciclo tradicional das carreiras profissionais” se verifica cada vez menos, por conta do ritmo acelerado de mudança das funções, do aparecimento de novas profissões, bem como do desaparecimento de outras.

Apesar de o contexto de transformação ser impulsionado maioritariamente pela tecnologia, o reskilling permite, na maior parte das vezes, colmatar a escassez de talento em áreas profissionais consideradas mais operacionais ou especializadas.

Pedro Amorim partilha que, no ManpowerGroup, é essencial o envolvimento com entidades que promovem programas de reskilling e upskilling, nomeadamente a parceria com a PRO\_MOV, considerando que, ao nível da atração de talento, este é um dos “pontos mais críticos para as organizações”. Esta atenção ao desenvolvimento de talento torna-se ainda mais relevante quando se observa a realidade do mercado. De acordo com o estudo "Talent Shortage Portugal", 84% das empresas sentem dificuldades em preencher vagas de

emprego.

O diretor defende que, além da dimensão econômica, a perspectiva demográfica é um ponto central na discussão sobre o tema do reskilling e upskilling, tendo um impacto significativo em todos os países, embora existam alguns onde o recrutamento se revele mais otimista, dependendo também das tendências macroeconômicas de cada região. Entre os fatores destacados estão o facto de as pessoas trabalharem até mais tarde, a diminuição dos índices de natalidade e o aumento da esperança média de vida.

Estas transformações não se limitam à tecnologia, mas também têm consequências sociais, refletindo-se no desaparecimento de determinadas funções ao longo dos anos, resultado da pressão para formar alunos em certas profissões em detrimento de outras.

Ao longo da conversa, o responsável destacou que, embora as organizações comecem a tomar consciência de que a retenção de talento representa um custo, é essencial encarar esta questão como um benefício e não apenas como um encargo. Ou seja, refletir sobre que encargos a empresa terá a médio prazo caso os colaboradores encerrem a sua ligação à empresa.

O estudo revela ainda que “apenas 31% das empresas consideram o reskilling um tema estratégico para a tomada de decisão na retenção de talento”, um valor que, apesar de ser relativamente baixo, tem vindo a crescer. Sublinha ainda que não se trata apenas de atrair talento, mas também de o reter. Esta abordagem contribui positivamente para a cultura das organizações, o bem-estar dos profissionais e o reforço do sentimento de confiança e pertença.

Do desafio à resposta

Do ponto de vista de João Magalhães, os últimos 10 anos evidenciam uma mudança significativa no mercado de trabalho. Antigamente, as empresas duvidavam que um profissional que mudasse de área conseguisse entregar valor em poucos meses, contratando, sobretudo, licenciados com menos de 30 anos e com experiência em áreas semelhantes. Atualmente, observa-se uma mudança de realidade em todo o mercado, abrangendo desde grandes empresas, como a Sonae, até às mais pequenas.

Na Code for All, a entrada num curso de requalificação é avaliada com base em duas condições: a motivação do próprio profissional, dada a intensidade e exigência do processo; e a capacidade de aprendizagem de forma rápida, tendo em conta que a formação tem a duração de poucos meses.

O processo de seleção é feito através de uma plataforma online, onde os candidatos aos cursos de requalificação se inscrevem e passam por várias etapas, que vão desde a assimilação de pequenos conteúdos até à realização de exercícios práticos. A recolha de informações é realizada numa fase posterior, através de técnicas de machine learning e análise de dados, com o objetivo de identificar os candidatos com o perfil mais adequado e com uma “probabilidade muito alta de sucesso na requalificação”.

Na prática, antes do início da requalificação, a empresa avalia se o candidato possui as características necessárias. Como se trata de um investimento significativo e exige esforço e tempo, tanto por parte dos candidatos como das empresas, muitos alunos acabam por desistir dos programas de requalificação.

O responsável revela que existem dois conceitos distintos: os cursos de requalificação em tecnologia e os cursos de requalificação realizados dentro das próprias organizações. Nesta última vertente, procura-se identificar colaboradores com o "fit" certo e que façam sentido para a transição, aproveitando o seu conhecimento da cultura e do negócio da empresa, criando, assim, sinergias entre o profissional e a organização.

Na perspetiva da head of People da MC | Sonae, a requalificação deve fazer parte da proposta de valor das empresas. Assim como a organização desenvolve uma proposta de valor para os seus clientes, é essencial que o desenvolvimento e a formação dos colaboradores estejam integrados na sua estratégia, tanto para os profissionais internos como para aqueles que a empresa pretende atrair.

Em 2024, foram realizados exercícios de formação e desenvolvimento destinados a profissionais que inicialmente não possuíam perfil de liderança, mas que receberam formação para essas competências. Também foram incluídos operadores de loja que receberam formação técnica para transitarem para áreas como o talho ou peixaria, totalizando 800 colaboradores a mudar de funções, por via da requalificação.

### Parcerias que aceleram a mudança

A Sonae MC considera as parcerias fundamentais para assegurar a continuidade da sua estratégia, destacando a colaboração entre empresas, setor público e entidades formadoras como um fator-chave para acelerar a requalificação em diversas áreas. De acordo com o responsável, uma rede de parceiros bem estruturada garante que as empresas não se sintam isoladas neste processo, promovendo condições para que os profissionais se sintam valorizados e aumentem a sua satisfação, gerando simultaneamente maior produtividade e retorno para a organização.

Sob o mesmo tema, Pedro Amorim sublinhou que o ecossistema é fundamental para o sucesso dos programas, recordando que, há alguns anos, no IEFP, os cursos de requalificação não apresentavam o mesmo nível de eficácia. Atualmente, a instituição é vista como um parceiro relevante para as empresas. No entanto, salientou que “não pode ser uma questão de moda” e que as organizações devem implementar programas de requalificação sustentados e apoiados por uma rede sólida de parceiros.

Foi dado o exemplo do Bootcamp de OutSystems, que atraiu profissionais sem experiência

em programação, vindos da área de contact center. No final, registou-se uma transição bem-sucedida, com vários a mudarem de área profissional. Sublinhou que as iniciativas de requalificação estão alinhadas com o propósito da organização, ao formar pessoas para responder aos desafios do mercado.

Essa credibilidade acaba por gerar um efeito multiplicador, atraindo cada vez mais candidatos para o ecossistema da requalificação. O programa PRO\_MOV é exemplo disso, ao registar um crescimento no número de candidatos com interesse na requalificação. O processo tem vindo a acelerar, reforçando a ideia de que a “confiança nos parceiros é essencial para qualquer processo de requalificação”.

Por sua vez, João Magalhães destacou que, na Code for All, já foram requalificadas mais de 3.000 pessoas. Estas transições não têm impacto direto apenas na vida de cada indivíduo; refletem-se também nas pessoas à sua volta, nomeadamente na família, nas comunidades locais e nas organizações que beneficiam do talento.

Oportunidade ou inevitabilidade?

Na visão de Vera Rodrigues, trata-se de uma inevitabilidade, apontando que os países melhor posicionados nos rankings de gestão e desenvolvimento de talento também lideram em termos de competências e, acima de tudo, de capacidade de articulação em rede, envolvendo academias, governo, empresas e o setor público. Considera, por isso, que o “trabalho em rede é fundamental, devendo ser pensado a um nível estratégico”, sendo vital para o tecido económico e para a competitividade das empresas.

João Magalhães acompanha a posição da colega de painel, considerando que as organizações já encaram a requalificação como um tema “inevitável e estratégico”, embora a sua implementação ainda não esteja a ser feita de forma adequada.

Já Pedro Amorim considera que a “requalificação é uma oportunidade inevitável para as organizações e para o Estado”, permitindo preencher vagas, responder às expectativas das pessoas e reforçar a sustentabilidade da Segurança Social. ■

Nota: Pode assistir à conversa na íntegra (e a todas as Chief Talent Officer Cast) no site e plataformas digitais da Human Resources, da NCN e também no Spotify.

“As organizações já encaram o tema da requalificação como inevitável e estratégico.” João Magalhães, Code for All

“Nenhuma estratégia de negócio consegue prosperar sem uma estratégia de pessoas bem definida.” Vera Rodrigues, MC | Sonae

“A perspetiva demográfica é um ponto central na discussão sobre o tema do reskilling e upskilling.” Pedro Amorim, ManpowerGroup

FOTOS: Marc Asério



**CHIEF  
Talent  
OFFICER  
CAST**

**RESKILLING  
BUZZWORD OU NOVA FONTE  
DE RECRUTAMENTO SEGURA?**

VEJA AQUI



# O NOVO CAMINHO DO TALENTO

---

Sonae, Code for All e ManpowerGroup reuniram-se para discutir o papel da requalificação e reflectir sobre como a selecção, a formação e a integração de profissionais requalificados podem responder aos desafios do mercado actual.

FOTOS **MarcAsério**

---

**O** reskilling tem sido um tema cada vez mais relevante em Portugal, a partir da aceleração tecnológica e a evolução dos modelos de trabalho. Neste sentido, surge uma questão: existe realmente qualidade nos processos de requalificação? A resposta parece residir na forma como estes programas são conduzidos: como são seleccionados os participantes, de que maneira são formados e quais os resultados em termos de empregabilidade. Para além disso, importa perceber como as empresas integram os candidatos requalificados nos seus quadros e nos seus desafios estratégicos.

moderada por Ana Leonor Martins, directora de redacção da Human Resources Portugal.

**Porque importa requalificar**

João Magalhães começa por destacar que a introdução da tecnologia na sociedade tem vindo a acelerar progressivamente, assumindo um papel cada vez mais preponderante. Para ilustrar esta realidade, refere que o The World Economic Forum estima que aproximadamente «mil mi-

O terceiro episódio do videocast Chief Talent Officer Cast, iniciativa da New Career Network (plataforma que aproxima a oferta de talento às necessidades das empresas), em parceria com a Human Resources Portugal, contou com a participação de Vera Rodrigues, head of People da MC | Sonae; João Magalhães, CEO da Code for All; e Pedro Amorim, Corporate Sales director do ManpowerGroup para Portugal, Europa de Leste e Região Mediterrânea, numa conversa



lhões de pessoas terão de ser requalificadas nos próximos anos». Além disso, cita um estudo da OCDE, referindo que: «65% das crianças que hoje frequentam escolas primárias irão trabalhar em profissões que ainda não existem.» Estes dados evidenciam o impacto em duas frentes de análise: por um lado, muitas profissões podem desaparecer; por outro, a componente tecnológica, que passa a assumir um papel cada vez mais relevante.

Neste sentido, a Code for All assume-se como uma entidade que prepara os profissionais para o futuro do trabalho, através da disponibilização de soluções de reskilling para tecnologia e upskilling em Inteligência Artificial (IA). O reskilling em tecnologia foca-se em compreender as necessidades do mercado e identificar pessoas com o perfil, a vontade e a motivação necessárias para realizar uma transição de carreira bem-sucedida.

No âmbito da requalificação tecnológica, o responsável revela que existem diversas ofertas alinhadas com as necessidades do mercado de trabalho. Já a área de upskilling em tecnologia destina-se a profissionais que necessitam de utilizar as ferramentas tecnológicas no seu dia-a-dia e que procuram actualizar as suas competências, de forma a manterem-se relevantes no mercado. Neste domínio, o objectivo da Code for All é preparar profissionais e empresas portuguesas para a nova fase da IA, formando perfis capazes de transformar potencial tecnológico dentro das organizações, posicionando-se como líder em Portugal na formação em IA.

Para Vera Rodrigues, a requalificação é um elemento «central e estratégico na gestão diária das pessoas», sublinhando que nenhuma estratégia de negócio consegue prosperar sem uma estratégia de pessoas bem definida. Na Sonae MC, o plano de qualificação em upskilling e reskilling desenvolveu-se a partir de um exercício designado de «Strategic Workforce Planning», processo que permitiu identificar as

necessidades de desenvolvimento do negócio, compreender as principais tendências globais na evolução das competências e mapear os gaps existentes na organização.

A partir disso, torna-se fundamental trabalhar áreas críticas para o desenvolvimento mais aprofundado dos profissionais, como a requalificação, contando com a Code for All para esse efeito, e um conjunto mais alargado de parceiros, para o desenvolvimento de competências como o business analytics ou mesmo a empatia. «Para mim é absolutamente central que o tema do reskilling tenha de ser parte integrante da agenda das organizações», salienta. Defende ainda que o «ciclo tradicional das carreiras profissionais» se verifica cada vez menos, por conta do ritmo acelerado de mudança das funções, o aparecimento de novas profissões bem como o desaparecimento de outras.

Apesar de o contexto de transformação ser impulsionado maioritariamente pela tecnologia, o reskilling permite, na maior parte das vezes, colmatar a escassez de talento em áreas profissionais consideradas mais operacionais ou especializadas.

Pedro Amorim partilha que, no ManpowerGroup, é essencial o envolvimento com entidades que promovem programas de reskilling e upskilling, nomeadamente a parceria com a PRO\_MOV, considerando que, ao nível da atracção de talento, este é um dos «pontos mais críticos para as organizações». Esta atenção ao desenvolvimento de talento torna-se ainda mais re-

levante quando se observa a realidade do mercado. De acordo com o estudo «Talent Shortage Portugal», 84% das empresas sentem dificuldades em preencher vagas de emprego.

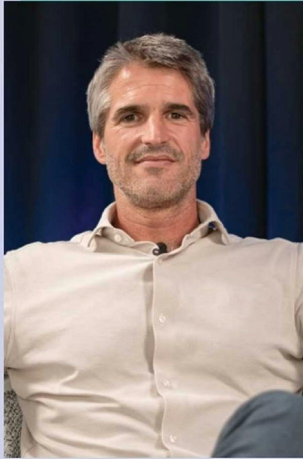
O director defende que, além da dimensão económica, a perspectiva demográfica é um ponto central na discussão sobre o tema do reskilling e upskilling, tendo um impacto significativo em todos os países, embora existam alguns onde o recrutamento se revele mais optimista, dependendo também das tendências macroeconómicas de cada região. Entre os factores destacados estão o facto de as pessoas trabalharem até mais tarde, a diminuição dos índices de natalidade e o aumento da esperança média de vida.

Estas transformações não se limitam à tecnologia, mas também têm consequências sociais, reflectindo-se no desaparecimento de determinadas funções ao longo dos anos, resultado da pressão para formar alunos em certas profissões em detrimento de outras.

Ao longo da conversa, o responsável destacou que, embora as organizações comecem a tomar consciência de que a retenção de talento representa um custo, é essencial encarar esta questão como um benefício e não apenas como um encargo. Ou seja, reflectir sobre que encargos a empresa terá a médio prazo caso os colaboradores encerrem a sua ligação à empresa.

O estudo revela ainda que «apenas 31% das empresas consideram o reskilling um





«As organizações já encaram o tema da requalificação como inevitável e estratégico.» João Magalhães, Code for All

tema estratégico para a tomada de decisão na retenção de talento», um valor que, apesar de ser relativamente baixo, tem vindo a crescer. Sublinha ainda que não se trata apenas de atrair talento, mas também de o reter. Esta abordagem contribui positivamente para a cultura das organizações, o bem-estar dos profissionais e o reforço do sentimento confiança e pertença.

#### Do desafio à resposta

No ponto de vista de João Magalhães, os últimos 10 anos evidenciam uma mudança significativa no mercado de trabalho. Antigamente, as empresas duvidavam que um profissional que mudasse de área conseguisse entregar valor em poucos meses, contratando, sobretudo, licenciados com menos de 30 anos e com experiência em áreas semelhantes. Actualmente, observa-se uma mudança de realidade em todo o mercado, abrangendo desde grandes empresas, como a Sonae, até às mais pequenas.

Na Code for All, a entrada num curso de requalificação é avaliada com base em duas condições: a motivação do pró-

prio profissional, dada a intensidade e exigência do processo; e a capacidade de aprendizagem de forma rápida, tendo em conta que a formação tem a duração de poucos meses.

O processo de selecção é feito através de uma plataforma online, onde os candidatos aos cursos de requalificação se inscrevem e passam por várias etapas, que vão desde a assimilação de pequenos conteúdos até à realização de exercícios práticos. A recolha de informações é realizada numa fase posterior, através de técnicas de machine learning e análise de dados, com o objectivo de identificar os candidatos com o perfil mais adequado e com uma «probabilidade muito alta de sucesso na requalificação».

Na prática, antes do início da requalificação, a empresa avalia se o candida-

to possui as características necessárias. Como se trata de um investimento significativo e exige esforço e tempo, tanto por parte dos candidatos como das empresas, muitos alunos acabam por desistir dos programas de requalificação.

O responsável revela que existem dois conceitos distintos: os cursos de requalificação em tecnologia e os cursos de requalificação realizados dentro das próprias organizações. Nesta última vertente, procura-se identificar colaboradores com o “fit” certo e que façam sentido para a transição, aproveitando o seu conhecimento da cultura e negócio da empresa, criando, assim, sinergias entre o profissional e a organização.

Na perspectiva da head of People da MC | Sonae, a requalificação deve fazer parte da proposta de valor das empresas. Assim como a organização desen-



«Nenhuma estratégia de negócio consegue prosperar sem uma estratégia de pessoas bem definida.»

Vera Rodrigues, MC | Sonae

volve uma proposta de valor para os seus clientes, é essencial que o desenvolvimento e a formação dos colaboradores estejam integrados na sua estratégia, tanto para os profissionais internos como para aqueles que a empresa pretende atrair.

Em 2024, foram realizados exercícios de formação e desenvolvimento destinados a profissionais que inicialmente não possuíam perfil de liderança, mas que receberam formação para essas competências. Também foram incluídos operadores de loja que receberam formação técnica para transitarem para áreas como o talho ou peixaria, totalizando 800 colaboradores a mudar de funções, por via da requalificação.

#### Parcerias que aceleram a mudança

A Sonae MC considera as parcerias fundamentais para assegurar a continuidade da sua estratégia, destacando a colaboração entre empresas, sector público e entidades formadoras como um factor-chave para acelerar a requalificação em diversas áreas. De acordo com o responsável, uma rede de parceiros bem estruturada garante que as empresas não se sintam isoladas neste processo, promovendo condições para que os profissionais se sintam valorizados e aumentem a sua satisfação, gerando simultaneamente maior produtividade e retorno para a organização.

Sob o mesmo tema, Pedro Amorim sublinhou que o ecossistema é fundamental para o sucesso dos programas, recordando que, há alguns anos, no IIEP, os cursos de requalificação não apresentavam o mesmo nível de eficácia. Actualmente, a instituição é vista como um parceiro relevante para as empresas. No entanto, salientou que «não pode ser uma questão de moda» e que as organizações devem implementar programas de requalificação sustentados e apoiados por uma rede sólida de parceiros.

*«A perspectiva demográfica é um ponto central na discussão sobre o tema do reskilling e upskilling.»* Pedro Amorim, ManpowerGroup



Foi dado o exemplo do Bootcamp de OutSystems, que atraiu profissionais sem experiência em programação, vindos da área de contact center. No final, registou-se uma transição bem-sucedida, com vários a mudarem de área profissional. Sublinhou que as iniciativas de requalificação estão alinhadas com o propósito da organização, ao formar pessoas para responder aos desafios do mercado.

Essa credibilidade acaba por gerar um efeito multiplicador, atraindo cada vez mais candidatos para o ecossistema da requalificação. O programa PRO.MOV é exemplo disso, ao registar um crescimento no número de candidatos com interesse na requalificação. O processo tem vindo a acelerar, reforçando a ideia de que a «confiança nos parceiros é essencial para qualquer processo de requalificação».

Por sua vez, João Magalhães destacou que, na Code for All já foram requalificadas mais de 3000 pessoas. Estas transições não têm impacto directo apenas na vida de cada indivíduo; reflectem-se também nas pessoas à sua volta, nomeadamente na família, nas comunidades locais e nas organizações que beneficiam do talento.

#### Oportunidade ou inevitabilidade?

Na visão de Vera Rodrigues, trata-se de uma inevitabilidade, apontando que os países melhor posicionados nos rankings de gestão e desenvolvimento de talento também lideram em termos de competências e, acima de tudo, de capacidade de articulação em rede, envolvendo academias, governo, empresas e o sector público. Considera, por isso, que o «trabalho em rede é fundamental, devendo ser pensado a um nível estratégico», sendo vital para o tecido económico e para a competitividade das empresas.

João Magalhães acompanha a posição da colega de painel, considerando que as organizações já encaram a requalificação como um tema «inevitável e estratégico», embora a sua implementação ainda não esteja a ser feita de forma adequada.

Já Pedro Amorim considera que a «requalificação é uma oportunidade inevitável para as organizações e para o Estado», permitindo preencher vagas, responder às expectativas das pessoas e reforçar a sustentabilidade da Segurança Social. ■

Nota: Pode assistir à conversa na íntegra (e a todas as Chief Talent Officer Cast) no site e plataformas digitais da Human Resources, da NCN e também no Spotify.

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 

Wed 22 Apr 2026 (GMT+1)

# CTT EXPANDE NEGÓCIO DE OUTSOURCING PARA ESPANHA

<b>FREQUENCY</b>	Monthly	<b>MEDIA TYPE</b>	Magazine	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 391	<b>IMPRESSIONS</b>	36,000
<b>CIRCULATION</b>	18000	<b>DISTRIBUTION</b>	Portugal	<b>SECTION</b>	General
<b>PAGE</b>	9	<b>SIZE</b>	0.125 pages		

**TAGS**

Contact Centers

Os CTT - Correios de Portugal estão a reforçar a sua atuação no mercado espanhol de outsourcing com a criação da Newspring Iberia. A nova empresa, subsidiária da Newspring Services, surge com foco na prestação de serviços de Contact Center e de Business Process Outsourcing.

## CTT EXPANDEM NEGÓCIO DE OUTSOURCING PARA ESPANHA

Os CTT - Correios de Portugal estão a reforçar a sua actuação no mercado espanhol de outsourcing com a criação da Newspring Iberia. A nova empresa, subsidiária da Newspring Services, surge com foco na prestação de serviços de Contact Center e de Business Process Outsourcing.

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 

Mon 20 Apr 2026 (GMT+1)

# CTT reforçam atuação no mercado espanhol de outsourcing com criação da Newspring Iberia

<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 CTT – Correios de Portugal estão a reforçar a sua presença no mercado de outsourcing espanhol com a criação da Newspring Iberia, que marca um novo passo na estratégia de expansão do grupo CTT no mercado ibérico. A NewSpring Iberia, subsidiária da Newspring Services, é uma empresa de outsourcing orientada para a prestação de serviços de Contact Center e de Business Process Outsourcing (BPO) e visa implementar em Espanha o conhecimento e a experiência dos CTT nesta área de negócio. A sua criação enquadra-se na estratégia dos CTT de ser o parceiro de referência das empresas em várias geografias, reforçando a presença do Grupo em mercados internacionais.

“A NewSpring Iberia vem consolidar a nossa atividade de outsourcing na Península Ibérica. Partimos de uma operação já testada, suportada por equipas experientes e resultados concretos, com o objetivo de alargar progressivamente a base de clientes e afirmar a NewSpring como um parceiro de referência no mercado ibérico”, afirma Jorge Fróis, CEO da Newspring Services.

A operação envolve, nesta fase, uma equipa multilingue de apoio a grandes empresas, com atendimento a ser realizado em espanhol, inglês e mandarim.

A Newspring Services faz parte do grupo CTT desde 2021, sendo responsável pela prestação de serviços técnicos de backoffice, assessoria, suporte e apoio logístico a atividades de consultoria, tecnológicas e de processamento e produção documental, assim como de

operações de crédito à habitação; fornecimento de serviços e a empresas na área das novas tecnologias e prestação de serviços na área do suporte técnico e comercial.

A empresa conquistou seis troféus nos APCC Best Awards 2025, efeméride que celebra as operações que mais se destacaram pela implementação de boas práticas organizacionais. As linhas CTT Empresas e CTT Particulares foram distinguidas com os troféus "Gold" e "Silver", respetivamente, na categoria "Logística e Distribuição". A empresa conquistou ainda mais quatro troféus: "Gold" e "Bronze" na categoria Seguros, "Silver" na Saúde e "Bronze" na categoria Melhor Contact Center >100 colaboradores. ✱

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.

REGIÃO DE LEIRIA 

Thu 16 Apr 2026 (GMT+1)

# Quais as profissões do futuro e as que correm risco de desaparecer Pág.

<b>FREQUENCY</b>	Weekly	<b>MEDIA TYPE</b>	Newspaper	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 75,090	<b>IMPRESSIONS</b>	50,900
<b>CIRCULATION</b>	25450	<b>DISTRIBUTION</b>	N/A	<b>SECTION</b>	Suplemento
<b>PAGES</b>	1, 10, 11, 4, 5, 6, 7, 8	<b>SIZE</b>	2450 cc		
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

Inteligência Artificial

4

Inteligência Artificial e automação são o “copo meio cheio” do emprego

Carlos Ferreira

Estudo. O mercado divide-se entre o otimismo das profissões em ascensão, que usam a IA para crescer, e o risco das funções rotineiras, ameaçadas pela automação. O sucesso desta transição depende de valorizar o “terreno dos humanos” e investir em novas competências

O estudo mais recente da Fundação Francisco Manuel dos Santos (FFMS) sobre automação e Inteligência Artificial (IA) mostra que apenas 22,5% do emprego em Portugal se encontra em profissões com potencial para beneficiar dos “efeitos transformativos” (que fazem mudar) da IA, enquanto 28,9% dos trabalhadores estão em funções muito expostas à automação e, por isso, em risco de substituição.

Entre estes dois polos, 35,7% do emprego situa-se no chamado “terreno dos humanos”, com baixa exposição tanto à automação como à IA, e 12,9% encontra-se no “terreno das máquinas”, onde a tecnologia já domina grande parte das tarefas, explica o documento

“Automação e Inteligência Artificial no Mercado de Trabalho Português: Desafios e Oportunidades”, concluindo que “a larga maioria do emprego não está posicionada para desfrutar dos efeitos positivos que podem advir da complementaridade da IA com o trabalho humano”.

No caso das “profissões em ascensão”, aquelas que têm uma elevada exposição aos efeitos positivos da IA e baixa penetração da automação, podem beneficiar de ganhos de produtividade sem enfrentar riscos significativos de substituição, constituindo o grupo “mais promissor para o futuro, de elevado valor acrescentado e essencial para alavancar o crescimento económico”.

Estas profissões — representam 22,5% do emprego — ocupam a maior percentagem de trabalhadores muito qualificados, com ensino superior e que apresentam os rendimentos médios mais elevados. Este facto reflete “o alto valor atribuído às competências avançadas que se antecipam como complementares com a IA”, refere o estudo da autoria de Pablo Casas, Hugo Castro Silva, António Sérgio Ribeiro e do coordenador Rui Baptista.

Entre os exemplos de “profissões em ascensão” contam-se os matemáticos, atuários (avaliação e gestão de risco financeiro), estatísticos (análise de dados), demógrafos, diretores de serviços de tecnologias da informação e especialistas em áreas científicas (como físicos e químicos). Apesar da sua relevância estratégica, estas profissões são relativamente pequenas em dimensão, ou seja, o país tem ainda uma base reduzida de pessoas preparadas para tirar partido das oportunidades tecnológicas emergentes.

No extremo oposto estão as “profissões em colapso” (28,9%), aquelas que constituem o grupo mais vulnerável aos efeitos destrutivos da automação, e caracterizam-se por incluírem tarefas rotineiras, físicas ou repetitivas, desempenhadas sobretudo por trabalhadores com baixos níveis de escolaridade e qualificações.

Segundo o estudo, publicado no ano passado, trata-se de funções com “elevado risco de substituição pelas tecnologias de digitalização”, contando-se entre elas os “trabalhadores relacionados com vendas”, incluindo em “contact centers” ou ao domicílio, “outras profissões elementares”, como estafetas e distribuidores, e “empregados de mesa e bar”. Só estas três categorias representam mais de 11% do emprego total, o que mostra “a dimensão do problema”.

Os investigadores alertam para o “elevado número de trabalhadores em risco de obsolescência”, sublinhando que muitos destes empregos já se encontram sob pressão tecnológica. Além disso, algumas das maiores profissões do país, embora ainda não classificadas como estando em colapso, encontram-se muito próximas, como os

trabalhadores de limpeza e qualificados da construção, ambos com “grau de exposição à automação bastante elevado”.

Entre as “profissões em ascensão” e as “profissões em colapso”, os autores do documento colocam o “terreno dos humanos”, que abrange 35,7% do emprego e inclui atividades com baixa exposição à automação e à IA. São funções muito dependentes de capacidades interpessoais, prestação de cuidados, comunicação e contacto direto. O estudo considera que, nesta área, “uma elevada proporção dos trabalhos está, em princípio, protegida de uma potencial destruição com origem na automação”.

No entanto, esta proteção não é absoluta. O documento alerta que “são poucas as profissões no ‘terreno dos humanos’ que têm níveis baixos de exposição à automação”, o que significa que futuras evoluções tecnológicas podem alterar o equilíbrio atual. Embora estas profissões partilhem características com as “profissões em colapso”, distinguem-se por exigirem mais competências de comunicação e prestação de cuidados, o que poderá facilitar a transição de trabalhadores hoje em funções mais vulneráveis.

O quarto pilar analisado é o “terreno das máquinas”, que representa 12,9% e combina elevadas exposições à automação e à IA, e funções numa transição acelerada. Entre as profissões mais numerosas estão os empregados de escritório em geral, trabalhadores de aprovisionamento, armazém e apoio à produção, e pessoal de receção e informação a clientes.

O estudo da FFMS constata que muitos destes trabalhadores ainda desempenham tarefas “rotineiras que, com as capacidades atuais da tecnologia, são já facilmente automatizadas”. Assim, o espaço para trabalho humano neste sector poderá diminuir, embora a IA possa também permitir que as pessoas se concentrem em tarefas de maior valor acrescentado.

Nas “profissões em ascensão”, as competências mais relevantes são das áreas de comunicação, colaboração e criatividade, com importância entre 32,8% e 36,5%, seguindo-se as de informação e gestão. O estudo conclui que, apesar da importância das competências digitais, “não deve preterir-se a comunicação, criatividade e informação, mais determinantes neste terreno”.

Nas “profissões em colapso”, predominam competências de prestação de assistência e cuidados (20,1%) e competências físicas de manuseamento e movimento (19,8%), ou seja, aquelas mais expostas à automação. O documento conclui que “as competências que correm maior risco de desaparecimento a breve prazo estão associadas ao trabalho físico e manual, ou ao trabalho com máquinas”. O estudo “Automação e Inteligência Artificial no Mercado de Trabalho Português: Desafios e Oportunidades”, da Fundação Francisco Manuel

dos Santos (FFMS), mostra que existe uma “concentração substancial da força de trabalho no terreno dos humanos” (35,7%), caracterizado por menor probabilidade de sofrer impactos destrutivos da digitalização.

Por outro lado, quase um quarto da força de trabalho está nas “profissões em ascensão”, um grupo “posicionado para desfrutar dos efeitos transformativos da IA” e com capacidade para impulsionar inovação e produtividade. A estes acrescem os trabalhadores do “terreno das máquinas”, que, embora expostos à automação, poderão beneficiar de ganhos de produtividade se a adoção tecnológica acelerar.

O relatório sublinha que esta aceleração exige incentivos que ultrapassem os tradicionais subsídios e benefícios fiscais, defendendo “apoios à aquisição de competências de utilização destas tecnologias por parte dos trabalhadores”. O aumento do nível médio de escolaridade reforça a possibilidade de expansão das profissões em ascensão, embora a emigração de jovens qualificados possa dificultar este processo.

Apesar da sua importância, as competências digitais clássicas “não são especialmente essenciais para as profissões em ascensão”, pois as ferramentas de IA tornam-se cada vez mais intuitivas e menos técnicas. Nesse sentido, os programas de formação devem privilegiar competências interpessoais, colaborativas e analíticas, enquanto os currículos escolares devem ser repensados para preparar as próximas gerações para um mercado de trabalho em que a IA estará presente em todas as atividades. Os autores consideram que a articulação entre instituições educativas e indústrias é essencial para garantir que a formação corresponde às necessidades reais do mercado.

No caso das “profissões em colapso”, muito ameaçadas pela automação e com reduzida capacidade de alavancar a IA, o documento destaca que a vulnerabilidade destes trabalhadores é agravada por baixos rendimentos e baixas qualificações, exigindo políticas urgentes de requalificação e proteção social.

Por outro lado, mostra também que muitas pessoas possuem competências de cuidado, assistência e comunicação, que são valorizadas no “terreno dos humanos”, o que poderá facilitar transições profissionais.

Os distritos de Lisboa, Coimbra, Porto e Vila Real apresentam maiores proporções de trabalhadores em “profissões em ascensão”, enquanto distritos como Viana do Castelo, Braga, Aveiro, Viseu e Leiria têm mais de 40% do emprego exposto a efeitos destrutivos da digitalização. Os distritos do interior, por sua vez, apresentam baixa exposição tanto aos efeitos transformativos como aos destrutivos, concentrando grande parte do emprego no “terreno dos humanos”.

O relatório chama ainda a atenção para impactos diferenciados por idade, escolaridade e género. As diferenças geracionais no nível de educação influenciam a exposição à automação, e algumas profissões são bastante segregadas por género. As mulheres estão “fortemente representadas no terreno das máquinas”, ocupando 59% desses postos de trabalho, o que pode acentuar desigualdades.

No Índice de Economia e Sociedade Digital, Portugal encontra-se numa posição intermédia, com progressos na conectividade e nos serviços públicos digitais, mas com desafios na adoção de tecnologias avançadas pelas empresas e no desenvolvimento de competências digitais. O país precisa, assim, de combinar a “promoção de sectores e profissões em ascensão para acelerar a produtividade e de proteger empregos tradicionais mais expostos às mudanças tecnológicas”.

Os autores do estudo reconhecem o papel crescente das plataformas digitais e da “gig economy”, que estão a ganhar relevância sobretudo nas “profissões em colapso” e no “terreno dos humanos”. Estas plataformas criam oportunidades de emprego em atividades vulneráveis à automação, mas complementadas por trabalho humano, como serviços e distribuição.

Por fim, o estudo defende que os decisores políticos devem “procurar soluções que favoreçam a adoção das tecnologias por parte das empresas, enquanto criam mecanismos de proteção, requalificação e mobilidade profissional dos trabalhadores mais vulneráveis”.

A forma como Portugal gerir esta transformação determinará se a IA será motor de crescimento ou fator de exclusão, concluem os autores. O Distrito de Leiria tem 22,5% do emprego em “profissões em ascensão”

O estudo “Automação e Inteligência Artificial no Mercado de Trabalho Português: Desafios e Oportunidades” mostra que 22,5% do emprego do distrito de Leiria está em “profissões em ascensão” — combinam elevada exposição transformativa à IA com baixo risco de automação. No lado oposto, 40% dos trabalhadores da região encontram-se em “profissões em colapso”, ou seja, com grande exposição à substituição tecnológica e escassa capacidade de beneficiar da IA. O “terreno das máquinas” — onde a tecnologia tanto pode destruir como transformar — representa 14,5% do emprego e o “terreno dos humanos”, caracterizado por baixa exposição a ambos os efeitos, emprega 22,9% da força de trabalho regional. O distrito de Lisboa “destacase largamente pela maior concentração de emprego em profissões em ascensão” e, simultaneamente, pela menor proporção em “profissões em colapso”. A explicação reside na forte presença de serviços intensivos em conhecimento — tecnologias de informação, consultoria, serviços financeiros, ensino superior e investigação — que

dependem de mão de obra qualificada e de tarefas complexas. Estas atividades assentam em “tarefas cognitivas abstratas dificilmente codificáveis”, o que reduz a probabilidade de automação destrutiva e reforça a complementaridade com a IA. Os distritos do Porto, Coimbra, Vila Real e Bragança acompanham esta tendência, beneficiando também de sectores assentes em conhecimento e de estruturas económicas mais preparadas para absorver tecnologias transformativas. No lado oposto estão distritos como Braga, Aveiro, Viana do Castelo e Viseu, identificados como “os mais expostos à automação e com pouca exposição aos efeitos transformativos da IA”. Nestes distritos, o peso da manufatura tradicional e das indústrias de baixa tecnologia é determinante. As tarefas desempenhadas são “muitas vezes repetitivas e rotineiras, com recurso a tecnologias maduras”, o que as torna facilmente codificáveis e, portanto, vulneráveis à substituição por sistemas automatizados. A conjugação entre baixos custos de adoção tecnológica e forte concorrência internacional aumenta a pressão sobre estes empregos, podendo acelerar a sua destruição. O estudo da Fundação Francisco Manuel dos Santos alerta que, nestas regiões, “a destruição destes trabalhos pode ser muito rápida”, exigindo respostas políticas específicas e urgentes.

As “profissões em ascensão” — que representam 22,5% do emprego — ocupam a maior percentagem de trabalhadores muito qualificados, com ensino superior, e que apresentam os rendimentos médios mais elevados, refere o estudo da FFMS

As “profissões em colapso” (28,9%) são aquelas que constituem o grupo mais vulnerável aos efeitos destrutivos da automação, e caracterizam-se por incluírem tarefas rotineiras, físicas ou repetitivas, e trabalhadores pouco qualificados

Aceleração exige incentivos que ultrapassem os tradicionais subsídios

Os distritos de Lisboa, Coimbra e Porto apresentam maiores proporções de trabalhadores em “profissões em ascensão”, enquanto Braga, Aveiro, Viseu e Leiria têm 40% ou mais do emprego exposto a efeitos destrutivos da digitalização

No caso das “profissões em colapso”, muito ameaçadas pela automação e com reduzida capacidade de alavancar a IA, o documento destaca que a vulnerabilidade destes trabalhadores é agravada por baixos rendimentos e baixas qualificações

A salvo da destruição pela automação, mas sem potenciação, pela IA Enfermeiros, trabalhadores da limpeza, artistas, controladores aéreos, agricultores qualificados...

Vendedores ao domicílio, modelos, contact center, assistentes de estações de serviço ou de vendas de alimentos ao balcão

169 MIL

TRABALHADORES EM PORTUGAL

5,3%

DO MERCADO DE TRABALHO PRIVADO

Fonte: FFMS

Peso das profissões no mercado de trabalho nacional Em risco de serem substituídas pela tecnologia Empregados de mesa, cozinheiros, vendedores ao domicílio, operadores de caixa, bilheteiras, agricultores não qualificados...

Em casas, hotéis e escritórios

121,6 MIL

TRABALHADORES EM PORTUGAL

3,8%

DO MERCADO DE TRABALHO PRIVADO

Produtividade potenciada pela IA e sem risco de destruição pela automação Gestores de empresas, professores, especialistas de marketing, médicos e outros profissionais de saúde...

118,9 MIL

TRABALHADORES EM PORTUGAL

3,7%

DO MERCADO DE TRABALHO PRIVADO

Estafetas, bagageiros, trabalhadores polivalentes, leitores de contadores e coletores de dinheiro em máquinas de venda automática, parquímetros

114 MIL

## TRABALHADORES EM PORTUGAL

3,5%

## DO MERCADO DE TRABALHO PRIVADO

Podem ser transformadas ou substituídas pela tecnologia Empregado de escritório em geral, operadores de máquinas de produtos alimentares, empregados de armazém...

## ESTAS PROFISSÕES REPRESENTAM

99,5 MIL

## TRABALHADORES EM PORTUGAL

3,1%

## DO MERCADO DE TRABALHO PRIVADO

Profissões em Ascensão

## Código Profissão

143 Diretores e gerentes de outros serviços 251 Analistas e programadores, de software, Web e de aplicações 334 Administrativos e secretários especializados 112 Diretor geral e gestor executivo, de empresas 214 Especialistas em engenharia (exceto eletrotecnologia) 241 Especialistas em finanças e contabilidade 331 Técnicos de nível intermédio da área financeira e matemática 121 Diretores de serviços de negócios e de administração 332 Agentes de compras, de vendas e corretores comerciais 242 Especialistas em organização administrativa 226 Outros profissionais de saúde 142 Diretores e gerentes, do comércio a retalho e por grosso

351 Técnicos operadores das tecnologias de informação e comunicação e de apoio aos utilizadores

243 Especialistas em vendas, marketing e relações públicas 263 Especialistas em ciências sociais e religiosas 134 Diretores de serviços especializados

132 Diretores das indústrias transformadoras, extrativas, da construção, transportes e

## distribuição

216 Arquitetos, urbanistas, agrimensores e designers 234 Professores dos ensinos básico (1.º ciclo) e educadores de infância 122 Diretores de vendas, marketing e de desenvolvimento de negócios 215 Engenheiros de eletrotecnologia 221 Médicos 333 Agentes de negócios 252 Especialistas em base de dados e redes 233 Professor dos ensinos básico (2.º e 3.º ciclos) e secundário 235 Outros especialistas do ensino 213 Especialistas em ciências da vida 264 Autores, jornalistas e linguistas 261 Especialistas em assuntos jurídicos

341 Técnicos de nível intermédio dos serviços jurídicos, sociais e religiosos

231 Professor dos ensinos universitário e superior

Total

Fonte: FFMS/Classificação Portuguesa das Profissões (CPP), versão de 2010

24,9–32,8 41,0–45,6 22,5–24,8 39,3–40,9 21,6–22,4 37,0–39,2 20,0–21,5 27,0–36,9

Lisboa, Coimbra, Braga, Aveiro, Porto e Vila Real Viana do Castelo Distritos com mais e Viseu emprego em Distritos com maior profissões em risco de extinção de ascensão e com empregos para a menor proporção de automação profissões em colapso

Profissões em colapso

Código Profissão Número de trabalhadores

524 Trabalhadores relacionados com vendas (exemplo: Operadores de 169 065 contact centers) 962 Outras profissões elementares (exemplo: Leitores de Contadores) 114 053 513 Empregados de mesa e bar 81 633

815 Operadores de máquinas para o fabrico de produtos têxteis, de pele 66 393 com pelo e couro Trabalhadores de chapas metálicas, preparadores e montadores 721 de estruturas metálicas, moldadores de metal, soldadores e 47 634 trabalhadores similares

751 Trabalhadores qualificados da transformação de alimentos 43 841 941 Assistentes na preparação de refeições 41 831 512 Cozinheiro 41 831 523 Operadores de caixa e venda de bilhetes 40 143 821 Trabalhadores da montagem 37 082 722 Forjadores, serralheiros mecânicos e similares 35 426

921 Trabalhadores não qualificados da agricultura, produção animal, 32 737 pesca e floresta  
818 Outros operadores de instalações fixas e máquinas 25 819 834 Operadores de  
equipamentos móveis 21 803

752 Trabalhadores do tratamento da madeira e cortiça, marceneiros e 20 936 similares 814  
Operadores de máquinas para o fabrico de produtos de borracha, 20 711 plástico e papel  
713 Pintores, limpadores de fachadas e similares 16 002 613 Agricultor e trabalhador  
qualificado da agricultura e produção 11 196 animal combinadas, orientados para o  
mercado 816 Operadores de máquinas do fabrico de produtos alimentares e 10 000  
similares 515 Governante doméstico e encarregados de limpeza e de trabalhos 9 654  
domésticos 732 Trabalhadores da impressão 7 772 811 Operadores de instalações da  
extração mineira e de processamento 7 021 de minerais 812 Operadores de instalações de  
transformação e acabamento, de 5 187 metais 622 Trabalhadores qualificados da  
aquicultura e da pesca; caçador (inclui 4 448 com armadilha) 817 Operadores de instalações  
e máquinas, do fabrico de produtos 4 342 químicos e fotográficos 753 Trabalhadores  
qualificados da floresta e similares 3 720 834 Operadores de instalações para a criação  
animal 3 041

817 Operadores de instalações para o fabrico de papel, para o trabalho 3 041 da madeira e  
cortiça 835 Tripulação de convés de navios e similares 1 256

Total 927 618

Fonte: FFMS/Classificação Portuguesa das Profissões (CPP), versão de 2010

# Inteligência Artificial

**Quais as  
profissões do  
futuro e as que  
correm risco de  
desaparecer**

Pág. 4



## Inteligência Artificial e automação são o “copo meio cheio” do emprego

**Estudo. O mercado divide-se entre o otimismo das profissões em ascensão, que usam a IA para crescer, e o risco das funções rotineiras, ameaçadas pela automação. O sucesso desta transição depende de valorizar o “terreno dos humanos” e investir em novas competências**

### Carlos Ferreira

O estudo mais recente da Fundação Francisco Manuel dos Santos (FFMS) sobre automação e Inteligência Artificial (IA) mostra que apenas 22,5% do emprego em Portugal se encontra em profissões com potencial para beneficiar dos “efeitos trans-

formativos” (que fazem mudar) da IA, enquanto 28,9% dos trabalhadores estão em funções muito expostas à automação e, por isso, em risco de substituição.

Entre estes dois polos, 35,7% do emprego situa-se no chamado “terreno dos humanos”, com baixa exposição tanto à automa-

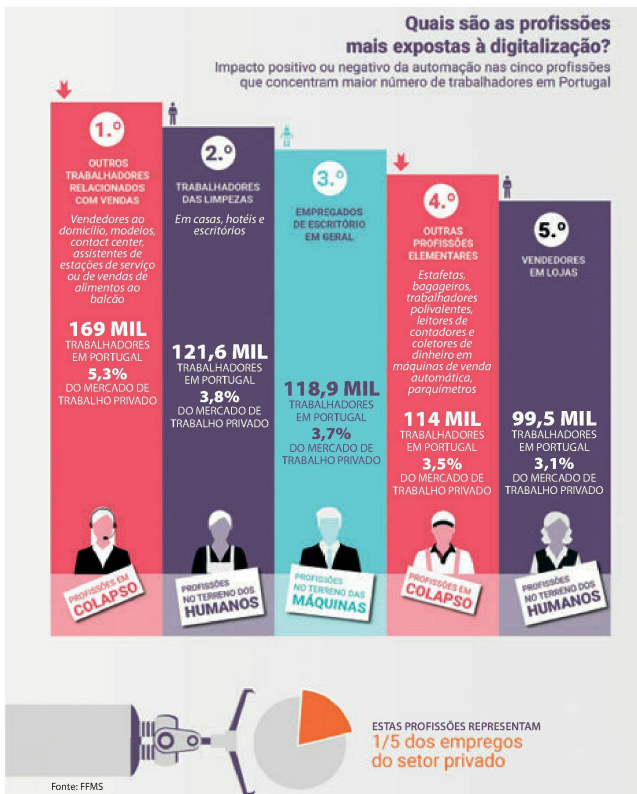
ção como à IA, e 12,9% encontra-se no “terreno das máquinas”, onde a tecnologia já domina grande parte das tarefas, explica o documento “Automação e Inteligência Artificial no Mercado de Trabalho Português: Desafios e Oportunidades”, concluindo que “a larga maioria do emprego não está posi-

cionada para desfrutar dos efeitos positivos que podem advir da complementaridade da IA com o trabalho humano”.

No caso das “profissões em ascensão”, aquelas que têm uma elevada exposição aos efeitos positivos da IA e baixa penetração da automação, podem beneficiar de

ganhos de produtividade sem enfrentar riscos significativos de substituição, constituindo o grupo “mais promissor para o futuro, de elevado valor acrescentado e essencial para alavancar o crescimento económico”.

Estas profissões — representam 22,5% do emprego — ocupam a maior



percentagem de trabalhadores muito qualificados, com ensino superior e que apresentam os rendimentos médios mais elevados. Este facto reflete “o alto valor atribuído às competências avançadas que se antecipam como complementares com a IA”, refere o estudo da autoria de Pablo Casas, Hugo Castro Silva, António Sérgio Ribeiro e do coordenador Rui Baptista.

Entre os exemplos de “profissões em ascensão” contam-se os matemáticos, atuários (avaliação e gestão de risco financeiro), estatísticos (análise de dados), demógrafos, diretores de serviços de tecnologias da informação e especialistas em áreas científicas (como físicos e químicos). Apesar da sua relevância estratégica, estas profissões são relativamente pequenas em dimensão, ou seja, o país tem ainda uma base reduzida de pessoas preparadas para tirar partido das oportunidades tecnológicas emergentes.

No extremo oposto estão as “profissões em colapso” (28,9%), aquelas que constituem o grupo mais vulnerável aos efeitos destrutivos da automação, e caracterizam-se por incluírem tarefas rotineiras, físicas ou repetitivas, desempenhadas sobretudo por trabalhadores com baixos níveis de escolaridade e qualificações.

Segundo o estudo, publicado no ano passado, trata-se de funções com “elevado risco de substituição pelas tecnologias de digitalização”, contando-se entre elas os “trabalhadores relacionados com vendas”, incluindo

As “profissões em ascensão” – que representam 22,5% do emprego – ocupam a maior percentagem de trabalhadores muito qualificados, com ensino superior, e que apresentam os rendimentos médios mais elevados, refere o estudo da FFMS

em “contact centers” ou ao domicílio, “outras profissões elementares”, como estafetas e distribuidores, e “empregados de mesa e bar”. Só estas três categorias representam mais de 11% do emprego total, o que mostra “a dimensão do problema”.

Os investigadores alertam para o “elevado número de trabalhadores em risco de obsolescência”, sublinhando que muitos destes empregos já se encontram sob pressão tecnológica. Além disso, algumas das maiores profissões do país, embora ainda não classificadas como estando em colapso, encontram-se muito próximas, como os trabalhadores de limpeza e qualificados da construção, ambos com “grau de exposição à automação bastante elevado”.

Entre as “profissões em ascensão” e as “profissões em colapso”, os autores do documento colocam o “terreno dos

**Profissões em Ascensão**

Código	Profissão	Número de trabalhadores
143	Diretores e gerentes de outros serviços	62 094
251	Analistas e programadores, de software, Web e de aplicações	55 009
334	Administrativos e secretários especializados	53 821
112	Diretor geral e gestor executivo, de empresas	47 257
214	Especialistas em engenharia (exceto eletrotécnica)	39 988
241	Especialistas em finanças e contabilidade	33 277
331	Técnicos de nível intermédio da área financeira e matemática	31 299
121	Diretores de serviços de negócios e de administração	31 209
332	Agentes de compras, de vendas e corretores comerciais	30 078
242	Especialistas em organização administrativa	29 618
226	Outros profissionais de saúde	29 552
142	Diretores e gerentes, do comércio a retalho e por grosso	29 393
351	Técnicos operadores das tecnologias de informação e comunicação e de apoio aos utilizadores	25 447
243	Especialistas em vendas, marketing e relações públicas	23 384
263	Especialistas em ciências sociais e religiosas	20 106
134	Diretores de serviços especializados	20 021
132	Diretores das indústrias transformadoras, extrativas, da construção, transportes e distribuição	18 551
216	Arquitetos, urbanistas, agrimensores e designers	18 237
234	Professores dos ensinos básico (1.º ciclo) e educadores de infância	17 606
122	Diretores de vendas, marketing e de desenvolvimento de negócios	16 699
215	Engenheiros de eletrotécnica	12 908
221	Médicos	12 496
333	Agentes de negócios	10 076
252	Especialistas em base de dados e redes	10 070
233	Professor dos ensinos básico (2.º e 3.º ciclos) e secundário	8 506
235	Outros especialistas do ensino	6 535
213	Especialistas em ciências da vida	5 539
264	Autores, jornalistas e linguistas	5 218
261	Especialistas em assuntos jurídicos	4 545
341	Técnicos de nível intermédio dos serviços jurídicos, sociais e religiosos	4 187
231	Professor dos ensinos universitário e superior	3 262
<b>Total</b>		<b>715 988</b>

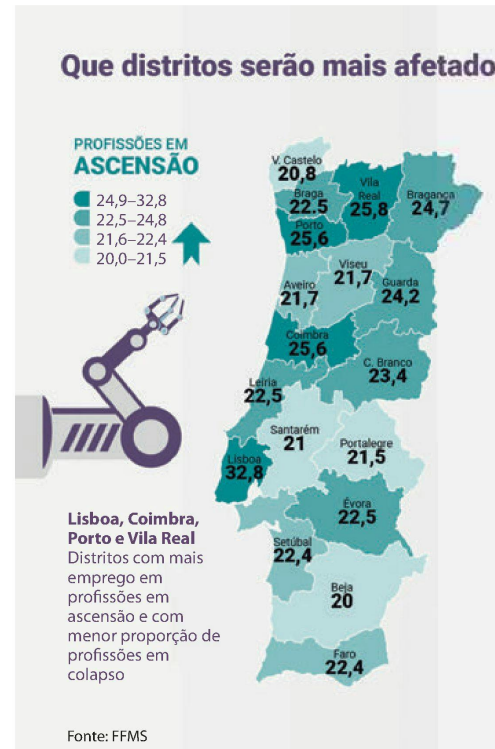
Fonte: FFMS/Classificação Portuguesa das Profissões (CPP), versão de 2010

humanos”, que abrange 35,7% do emprego e inclui atividades com baixa exposição à automação e à IA. São funções muito dependentes de capacidades interpessoais, prestação de cuidados, comunicação e contacto direto. O estudo considera que, nesta área, “uma elevada

proporção dos trabalhos está, em princípio, protegida de uma potencial destruição com origem na automação”.

No entanto, esta proteção não é absoluta. O documento alerta que “são poucas as profissões que têm níveis baixos de

exposição à automação”, o que significa que futuras evoluções tecnológicas podem alterar o equilíbrio atual. Embora estas profissões partilhem características com as “profissões em colapso”, distinguem-se por exigirem mais competências de comunicação e prestação



de cuidados, o que poderá facilitar a transição de trabalhadores hoje em funções mais vulneráveis.

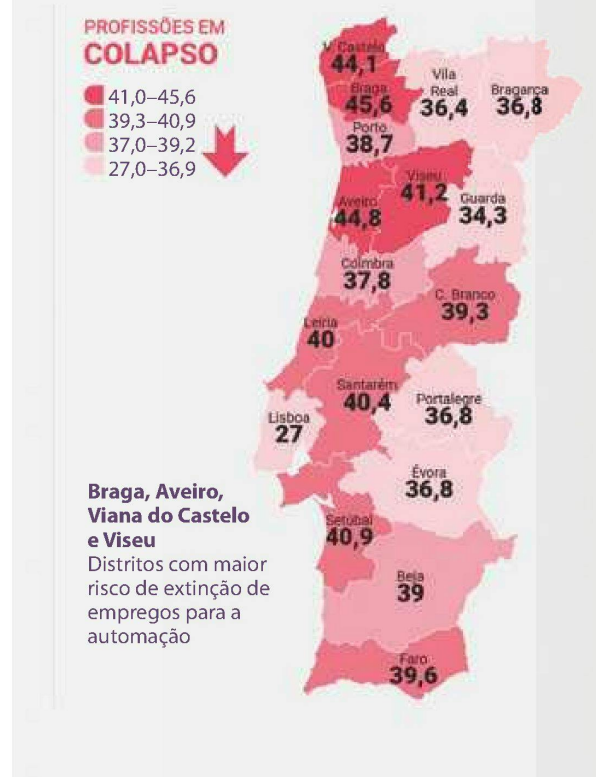
O quarto pilar analisado é o “terreno das máquinas”, que representa 12,9% e combina elevadas exposições à automação e à IA, e funções numa transição acelerada. Entre as profissões mais numerosas estão os empregados de escritório em geral, trabalhadores de aprovisionamento, armazém e apoio à produção, e pessoal de receção e informação a clientes.

O estudo da FFMS constata que muitos destes trabalhadores ainda

desempenham tarefas “rotineiras que, com as capacidades atuais da tecnologia, são já facilmente automatizadas”. Assim, o espaço para trabalho humano neste sector poderá diminuir, embora a IA possa também permitir que as pessoas se concentrem em tarefas de maior valor acrescentado.

Nas “profissões em ascensão”, as competências mais relevantes são as áreas de comunicação, colaboração e criatividade, com importância entre 32,8% e 36,5%, seguindo-se as de informação e gestão. O estudo conclui que, apesar da impor-

## s pela revolução tecnológica?



As “profissões em colapso” (28,9%) são aquelas que constituem o grupo mais vulnerável aos efeitos destrutivos da automação, e caracterizam-se por incluírem tarefas rotineiras, físicas ou repetitivas, e trabalhadores pouco qualificados

tância das competências digitais, “não deve preferir-se a comunicação, criatividade e informação, mais determinantes neste terreno”.

Nas “profissões em colapso”, predominam competências de prestação de assistência e cuidados (20,1%) e competências físicas de manuseamento e movimento (19,8%), ou seja, aquelas mais expostas à automação. O documento conclui que “as competências que correm maior risco de desaparecimento a breve prazo estão associadas ao trabalho físico e manual, ou ao trabalho com máquinas”.

## Aceleração exige incentivos que ultrapassem os tradicionais subsídios

O estudo “Automação e Inteligência Artificial no Mercado de Trabalho Português: Desafios e Oportunidades”, da Fundação Francisco Manuel dos Santos (FFMS), mostra que existe uma “concentração substancial da força de trabalho no terreno dos humanos” (35,7%), caracterizado por menor probabilidade de sofrer impactos destrutivos da digitalização.

Por outro lado, quase um quarto da força de trabalho está nas “profissões em ascensão”, um grupo “posicionado para desfrutar dos efeitos transformativos da IA” e com capacidade para impulsionar inovação e produtividade. A estes acrescentam-se os trabalhadores do “terreno das máquinas”, que, embora expostos à automação, poderão beneficiar de ganhos de produtividade se a adoção tecnológica acelerar.

O relatório sublinha que esta aceleração exige incentivos que ultrapassem os tradicionais subsídios e benefícios fiscais, defendendo “apoios à aquisição de competências de utilização destas tecnologias por parte dos

trabalhadores”. O aumento do nível médio de escolaridade reforça a possibilidade de expansão das profissões em ascensão, embora a emigração de jovens qualificados possa dificultar este processo.

Apesar da sua importância, as competências digitais clássicas “não são especialmente essenciais para as profissões em ascensão”, pois as ferramentas de IA tornam-se cada vez mais intuitivas e menos técnicas. Nesse sentido, os programas de formação devem privilegiar competências interpessoais, colaborativas e analíticas, enquanto os currículos escolares devem ser repensados para preparar as próximas gerações para um mercado de trabalho em que a IA estará presente em todas as atividades. Os autores consideram que a articulação entre instituições educativas e indústrias é essencial para garantir que a formação corresponde às necessidades reais do mercado.

No caso das “profissões em colapso”, muito ameaçadas pela automação e com reduzida capacidade de alavancar a IA, o

### Profissões em colapso

Código	Profissão	Número de trabalhadores
524	Trabalhadores relacionados com vendas (exemplo: Operadores de contact centers)	169 065
962	Outras profissões elementares (exemplo: Leitores de Contadores)	114 053
513	Empregados de mesa e bar	81 633
815	Operadores de máquinas para o fabrico de produtos têxteis, de pele com pelo e couro	66 393
721	Trabalhadores de chapas metálicas, preparadores e montadores de estruturas metálicas, moldadores de metal, soldadores e trabalhadores similares	47 634
751	Trabalhadores qualificados da transformação de alimentos	43 841
941	Assistentes na preparação de refeições	41 831
512	Cozinheiro	41 831
523	Operadores de caixa e venda de bilhetes	40 143
821	Trabalhadores da montagem	37 082
722	Forjadores, serralheiros mecânicos e similares	35 426
921	Trabalhadores não qualificados da agricultura, produção animal, pesca e floresta	32 737
818	Outros operadores de instalações fixas e máquinas	25 819
834	Operadores de equipamentos móveis	21 803
752	Trabalhadores do tratamento da madeira e cortiça, marceneiros e similares	20 936
814	Operadores de máquinas para o fabrico de produtos de borracha, plástico e papel	20 711
713	Pintores, limpadores de fachadas e similares	16 002
613	Agricultor e trabalhador qualificado da agricultura e produção animal combinadas, orientados para o mercado	11 196
816	Operadores de máquinas do fabrico de produtos alimentares e similares	10 000
515	Governante doméstico e encarregados de limpeza e de trabalhos domésticos	9 654
732	Trabalhadores da impressão	7 772
811	Operadores de instalações da extração mineira e de processamento de minerais	7 021
812	Operadores de instalações de transformação e acabamento, de metais	5 187
622	Trabalhadores qualificados da aquicultura e da pesca; caçador (inclui com armadilha)	4 448
817	Operadores de instalações e máquinas, do fabrico de produtos químicos e fotográficos	4 342
753	Trabalhadores qualificados da floresta e similares	3 720
834	Operadores de instalações para a criação animal	3 041
817	Operadores de instalações para o fabrico de papel, para o trabalho da madeira e cortiça	3 041
835	Tripulação de convés de navios e similares	1 256
<b>Total</b>		<b>927 618</b>

Fonte: FFMS/Classificação Portuguesa das Profissões (CPP), versão de 2010

**Os distritos de Lisboa, Coimbra e Porto apresentam maiores proporções de trabalhadores em “profissões em ascensão”, enquanto Braga, Aveiro, Viseu e Leiria têm 40% ou mais do emprego exposto a efeitos destrutivos da digitalização**

documento destaca que a vulnerabilidade destes trabalhadores é agravada por baixos rendimentos e baixas qualificações, exigindo políticas urgentes de requalificação e proteção social.

Por outro lado, mostra também que muitas pessoas possuem competências de cuidado, assistência e comunicação, que são valorizadas no “terreno dos humanos”, o que poderá facilitar transições profissionais.

Os distritos de Lisboa, Coimbra, Porto e Vila Real apresentam maiores proporções de trabalhadores em “profissões em ascensão”, enquanto distritos como Viana do Castelo, Braga, Aveiro, Viseu e Leiria têm mais de 40% do emprego exposto a efeitos destrutivos da digitalização. Os distritos do interior, por sua vez, apresentam baixa exposição tanto aos efeitos transformativos como aos destrutivos, concentrando grande parte do emprego no “terreno dos humanos”.

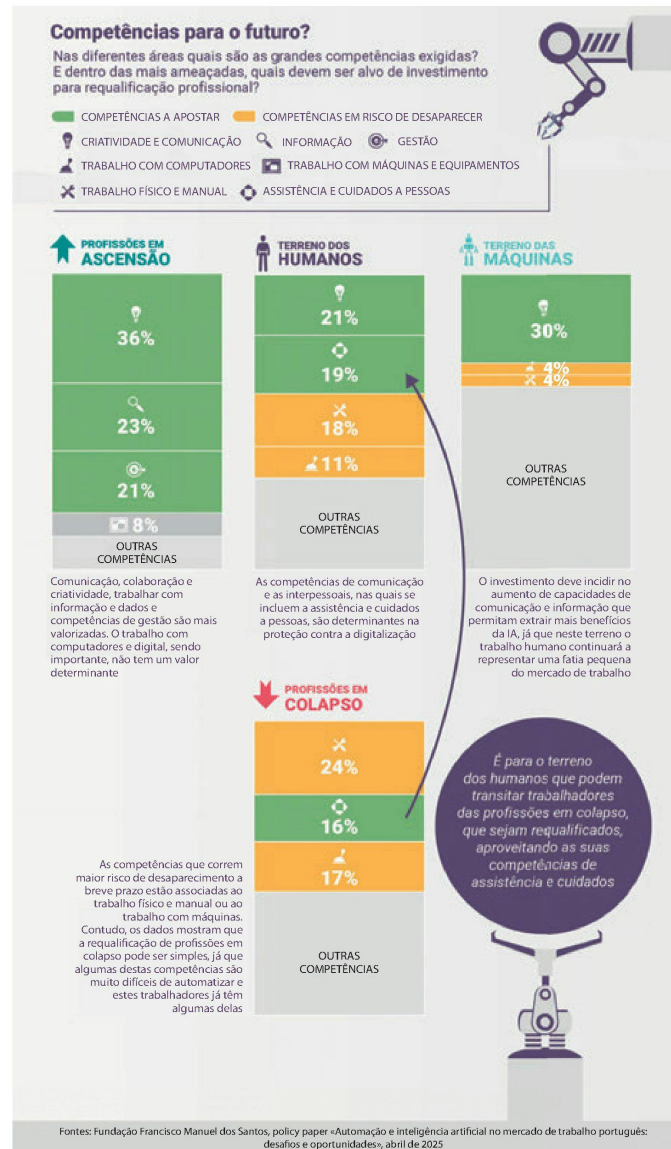
O relatório chama ainda a atenção para impactos diferenciados por idade, escolaridade e género. As diferenças geracionais no nível de educação influenciam a exposição à automação, e algumas profissões são bastante segregadas por género. As mulheres estão “fortemente representadas no terreno das máquinas”, ocupando 59% desses postos de trabalho, o que pode acentuar desigualdades.

No Índice de Economia e Sociedade Digital, Portugal encontra-se numa posição intermédia, com progressos na conectivi-

**No caso das “profissões em colapso”, muito ameaçadas pela automação e com reduzida capacidade de alavancar a IA, o documento destaca que a vulnerabilidade destes trabalhadores é agravada por baixos rendimentos e baixas qualificações**

dade e nos serviços públicos digitais, mas com desafios na adoção de tecnologias avançadas pelas empresas e no desenvolvimento de competências digitais. O país precisa, assim, de combinar a “promoção de sectores e profissões em ascensão para acelerar a produtividade e de proteger empregos tradicionais mais expostos às mudanças tecnológicas”.

Os autores do estudo reconhecem o papel crescente das plataformas digitais e da “gig economy”, que estão a ganhar relevância sobretudo nas “profissões em colapso” e no “terreno dos humanos”. Estas plataformas criam oportunidades de emprego em atividades vulneráveis à automação, mas complementadas por trabalho humano, como



serviços e distribuição.

Por fim, o estudo defende que os decisores políticos devem “procurar soluções que favoreçam a adoção das tecnologias

por parte das empresas, enquanto criam mecanismos de proteção, requalificação e mobilidade profissional dos trabalhadores mais vulneráveis”.

A forma como Portugal gerir esta transformação determinará se a IA será motor de crescimento ou fator de exclusão, concluem os autores. ▲

## Distrito de Leiria tem 22,5% do emprego em “profissões em ascensão”

**O estudo** “Automação e Inteligência Artificial no Mercado de Trabalho Português: Desafios e Oportunidades” mostra que 22,5% do emprego do distrito de Leiria está em “profissões em ascensão” – combinam elevada exposição transformativa à IA com baixo risco de automação. No lado oposto, 40% dos trabalhadores da região encontram-se em “profissões em colapso”, ou seja, com grande exposição à substituição tecnológica e escassa capacidade de beneficiar da IA. O “terreno das máquinas” – onde a tecnologia tanto pode destruir como transformar – representa 14,5% do emprego e o “terreno dos humanos”, caracterizado

por baixa exposição a ambos os efeitos, emprega 22,9% da força de trabalho regional. O distrito de Lisboa “destaca-se largamente pela maior concentração de emprego em profissões em ascensão” e, simultaneamente, pela menor proporção em “profissões em colapso”. A explicação reside na forte presença de serviços intensivos em conhecimento – tecnologias de informação, consultoria, serviços financeiros, ensino superior e investigação – que dependem de mão de obra qualificada e de tarefas complexas. Estas atividades assentam em “tarefas cognitivas abstratas dificilmente codificáveis”, o

que reduz a probabilidade de automação destrutiva e reforça a complementaridade com a IA. Os distritos do Porto, Coimbra, Vila Real e Bragança acompanham esta tendência, beneficiando também de sectores assentes em conhecimento e de estruturas económicas mais preparadas para absorver tecnologias transformativas. No lado oposto estão distritos como Braga, Aveiro, Viana do Castelo e Viseu, identificados como “os mais expostos à automação e com pouca exposição aos efeitos transformativos da IA”. Nestes distritos, o peso da manufatura tradicional e das indústrias de baixa tecnologia é determinante. As tarefas desempenhadas

são “muitas vezes repetitivas e rotineiras, com recurso a tecnologias maduras”, o que as torna facilmente codificáveis e, portanto, vulneráveis à substituição por sistemas automatizados. A conjugação entre baixos custos de adoção tecnológica e forte concorrência internacional aumenta a pressão sobre estes empregos, podendo acelerar a sua destruição. O estudo da Fundação Francisco Manuel dos Santos alerta que, nestas regiões, “a destruição destes trabalhos pode ser muito rápida”, exigindo respostas políticas específicas e urgentes.

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 PORTUGAL NEWS ONLINE (PT) 

Wed 15 Apr 2026 (GMT+1)

# CTT reforçam posição em Espanha

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 4,490	<b>IMPRESSIONS</b>	14,276
<b>MUV</b>	571,040				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

A edição desta semana

Os CTT anunciaram que estão a reforçar a sua presença no mercado espanhol de outsourcing com a criação da Newspring Iberia, que "marca um novo passo na estratégia de expansão do grupo" no mercado ibérico.

A NewSpring Iberia, subsidiária da Newspring Services, "é uma empresa de outsourcing focada na prestação de serviços de Contact Center e Business Process Outsourcing (BPO) e pretende implementar em Espanha o conhecimento e experiência dos CTT nesta área de negócio".

Esta criação enquadra-se "na estratégia dos CTT de serem o parceiro de referência para empresas em várias geografias", reforçando a presença do grupo nos mercados internacionais.

"A NewSpring Iberia vem consolidar a nossa atividade de outsourcing na Península Ibérica. Partimos de uma operação já testada, suportada por equipas experientes e resultados concretos, com o objetivo de alargar progressivamente a base de clientes e estabelecer a NewSpring como um parceiro de referência no mercado ibérico", afirma Jorge Fróis, CEO da Newspring Services, citado em comunicado.

A operação envolve, nesta fase, "uma equipa multilingue de apoio a grandes empresas, com atendimento em espanhol, inglês e mandarim".

A Newspring Services faz parte do grupo CTT desde 2021, sendo responsável pela prestação

de serviços técnicos de back-office, assessoria, apoio e suporte logístico às atividades de consultoria, tecnológicas e de processamento e produção documental, bem como operações de crédito à habitação, prestação de serviços a empresas na área das novas tecnologias e prestação de serviços na área do apoio técnico e comercial.

Ajude-nos a melhorar a sua experiência ❁



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 PORTUGAL NEWS ONLINE (EN) [↗](#)

Wed 15 Apr 2026 (GMT+1)

# CTT strengthens position in Spain

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	English	<b>AVE</b>	€ 4,490	<b>IMPRESSIONS</b>	14,276
<b>MUV</b>	571,040				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

## This week's issue

CTT announced that it is strengthening its presence in the Spanish outsourcing market with the creation of Newspring Iberia, which "marks a new step in the group's expansion strategy" in the Iberian market.

NewSpring Iberia, a subsidiary of Newspring Services, "is an outsourcing company focused on providing Contact Center and Business Process Outsourcing (BPO) services and aims to implement CTT's knowledge and experience in this business area in Spain."

This creation fits "within CTT's strategy of being the reference partner for companies in various geographies," reinforcing the group's presence in international markets.

"NewSpring Iberia consolidates our outsourcing activity in the Iberian Peninsula. We are starting from an already tested operation, supported by experienced teams and concrete results, with the aim of progressively expanding the customer base and establishing Newspring as a benchmark partner in the Iberian market," says Jorge Fróis, CEO of Newspring Services, quoted in a statement.

The operation involves, at this stage, "a multilingual support team for large companies, with service being provided in Spanish, English and Mandarin."

Newspring Services has been part of the CTT group since 2021, being responsible for providing back-office technical services, advice, support and logistical support to consulting, technological and document processing and production activities, as well as housing credit

operations, provision of services to companies in the area of new technologies and provision of services in the area of technical and commercial support.

Help us improve your experience ❁



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.

APDC 

Tue 14 Apr 2026 (GMT+1)

# CTT reforçam em Espanha com criação da Newspring Iberia

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 48	<b>IMPRESSIONS</b>	151
<b>MUV</b>	6,040				
<b>TAGS</b>	<a href="#">APCC</a> <a href="#">Contact Centers</a>				

Os CTT - Correios de Portugal anunciaram a criação da Newspring Iberia, uma nova unidade dedicada a serviços de outsourcing em Espanha. O movimento reforça a estratégia de expansão do grupo no mercado ibérico.

A Newspring Iberia surge como subsidiária da Newspring Services e tem como foco a prestação de serviços de contact center e business process outsourcing (BPO), procurando replicar no mercado espanhol o modelo operacional já desenvolvido em Portugal.

A iniciativa enquadra-se no posicionamento dos CTT enquanto fornecedor de serviços integrados para empresas, com aposta na diversificação de receitas e internacionalização. O objetivo passa por consolidar a presença em serviços de valor acrescentado, para além da atividade postal tradicional, num contexto de transformação do setor.

Segundo Jorge Fróis, CEO da Newspring Services, a nova operação parte de uma base já validada, suportada por equipas experientes e resultados operacionais, com a ambição de expandir progressivamente a carteira de clientes e afirmar a marca no mercado ibérico.

Numa fase inicial, a operação em Espanha contará com equipas multilingues, assegurando atendimento em espanhol, inglês e mandarim, com enfoque em grandes organizações e operações de maior escala.

A Newspring Services integra o universo dos CTT desde 2021 e atua na prestação de serviços de backoffice, suporte técnico e comercial, processamento documental, bem como em

operações associadas a crédito à habitação e soluções tecnológicas para empresas.

A criação da Newspring Iberia reflete a crescente relevância do outsourcing como área estratégica para os CTT, num momento em que empresas procuram externalizar processos para ganhar eficiência e flexibilidade operacional.

A operação portuguesa da Newspring tem vindo a ser reconhecida no setor, tendo conquistado seis distinções nos APCC Best Awards 2025, incluindo prémios nas áreas de logística, seguros, saúde e contact centers de grande dimensão.

Com este passo, os CTT reforçam a sua aposta em serviços empresariais e na expansão internacional, posicionando o outsourcing como um dos vetores de crescimento no médio prazo. ✨

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 

Mon 13 Apr 2026 (GMT+1)

# CTT reforçam posição em Espanha com criação Newspring Iberia

<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>				

A NewSpring Iberia, subsidiária da Newspring Services, “é uma empresa de ‘outsourcing’ orientada para a prestação de serviços de Contact Center e de Business Process Outsourcing (BPO) e visa implementar em Espanha o conhecimento e a experiência dos CTT nesta área de negócio”.

Jornal Económico com Lusa

Os CTT anunciaram hoje que estão a reforçar a sua presença no mercado de ‘outsourcing’ espanhol com a criação da Newspring Iberia, o que “marca um novo passo na estratégia de expansão” do grupo no mercado ibérico.

A NewSpring Iberia, subsidiária da Newspring Services, “é uma empresa de ‘outsourcing’ orientada para a prestação de serviços de Contact Center e de Business Process Outsourcing (BPO) e visa implementar em Espanha o conhecimento e a experiência dos CTT nesta área de negócio”.

Esta criação enquadra-se “na estratégia dos CTT de ser o parceiro de referência das empresas em várias geografias”, reforçando a presença do grupo em mercados internacionais.

“A NewSpring Iberia vem consolidar a nossa atividade de ‘outsourcing’ na Península Ibérica. Partimos de uma operação já testada, suportada por equipas experientes e resultados concretos, com o objetivo de alargar progressivamente a base de clientes e afirmar a

NewSpring como um parceiro de referência no mercado ibérico”, afirma Jorge Fróis, presidente executivo (CEO) da Newspring Services, citado em comunicado.

A operação envolve, nesta fase, “uma equipa multilingue de apoio a grandes empresas, com atendimento a ser realizado em espanhol, inglês e mandarim”.

A Newspring Services faz parte do grupo CTT desde 2021, sendo responsável pela prestação de serviços técnicos de ‘backoffice’, assessoria, suporte e apoio logístico a atividades de consultoria, tecnológicas e de processamento e produção documental, assim como de operações de crédito à habitação, fornecimento de serviços e a empresas na área das novas tecnologias e prestação de serviços na área do suporte técnico e comercial. ❁



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 13 Apr 2026 (GMT+1)

# CTT expandem serviços de outsourcing para Espanha

<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>				

Lusa

Grupo português constituiu em Espanha a NewSpring Iberia, subsidiária da Newspring Services, passando a prestar serviços de 'outsourcing' em todo o mercado ibérico.

Os CTT CTT 2,37% anunciaram nesta segunda-feira que estão a reforçar a sua presença no mercado de outsourcing espanhol com a criação da Newspring Iberia, o que “marca um novo passo na estratégia de expansão” do grupo no mercado ibérico.

A NewSpring Iberia, subsidiária da Newspring Services, “é uma empresa de outsourcing orientada para a prestação de serviços de Contact Center e de Business Process Outsourcing (BPO) e visa implementar em Espanha o conhecimento e a experiência dos CTT nesta área de negócio”.

Esta criação enquadra-se “na estratégia dos CTT de ser o parceiro de referência das empresas em várias geografias”, reforçando a presença do grupo em mercados internacionais.

“A NewSpring Iberia vem consolidar a nossa atividade de outsourcing na Península Ibérica. Partimos de uma operação já testada, suportada por equipas experientes e resultados concretos, com o objetivo de alargar progressivamente a base de clientes e afirmar a NewSpring como um parceiro de referência no mercado ibérico”, afirma Jorge Fróis, presidente executivo (CEO) da Newspring Services, citado em comunicado.

A operação envolve, nesta fase, “uma equipa multilingue de apoio a grandes empresas, com atendimento a ser realizado em espanhol, inglês e mandarim”.

A Newspring Services faz parte do grupo CTT desde 2021, sendo responsável pela prestação de serviços técnicos de backoffice, assessoria, suporte e apoio logístico a atividades de consultoria, tecnológicas e de processamento e produção documental, assim como de operações de crédito à habitação, fornecimento de serviços e a empresas na área das novas tecnologias e prestação de serviços na área do suporte técnico e comercial. ✱

MENU | MAIL | JORNAIS
SAPO

Entrar [Assinatura premium](#)

Últimas Advocados ECOseguros Trabalho eRadar ECostas Local Online Capital Verde Fundos Europeus ECO Avenida  
IRS 2025 Radar de Preços Ataque ao Irão Mudanças na lei laboral PTRR

---

Empresas
CTT expandem prestação de serviços de 'outsourcing' para Espanha

Lusa 12:54

Grupo português constituiu em Espanha a NewSpring Iberia, subsidiária da Newspring Services, passando a prestar serviços de 'outsourcing' em todo o mercado ibérico.

✕ Fechar

O

s CTT ↓ CTT 2,37% anunciaram nesta segunda-feira que estão a reforçar a sua presença no mercado de outsourcing espanhol com a criação da NewSpring Iberia, o que "marca um novo passo na estratégia de expansão" do grupo no mercado ibérico.

A NewSpring Iberia, subsidiária da Newspring Services, "é uma empresa de outsourcing orientada para a prestação de serviços de Contact Center e de Business Process Outsourcing (BPO) e visa implementar em Espanha o conhecimento e a experiência dos CTT nesta área de negócio".

CTT  
Mais sobre a empresa  
[Ver Perfil](#)

Esta criação enquadra-se "na estratégia dos CTT de ser o parceiro de referência das empresas em várias geografias", reforçando a presença do grupo em mercados internacionais.

"A NewSpring Iberia vem consolidar a nossa atividade de outsourcing na Península Ibérica. Partimos de uma operação já testada, suportada por equipas experientes e resultados concretos, com o objetivo de alargar progressivamente a base de clientes e afirmar a NewSpring como um parceiro de referência no mercado ibérico", afirma Jorge Fróis, presidente executivo (CEO) da Newspring Services, citado em comunicado.

A operação envolve, nesta fase, "uma equipa multilingue de apoio a grandes empresas, com atendimento a ser realizado em espanhol, inglês e mandarim".

**Parceria ibérica entre CTT e DHL tem luz verde de Bruxelas**

Ler Mais

A Newspring Services faz parte do grupo CTT desde 2021, sendo responsável pela prestação de serviços técnicos de *backoffice*, assessoria, suporte e apoio logístico a atividades de consultoria, tecnológicas e de processamento e produção documental, assim como de operações de crédito à habitação, fornecimento de serviços e a empresas na área das novas tecnologias e prestação de serviços na área do suporte técnico e comercial.

https://eco.sapo.pt/2025/04/17/... Copiar

Assine o ECO Premium

No momento em que a informação é mais importante do que nunca, apoie o jornalismo independente e rigoroso.

De que forma? Assine o ECO Premium e tenha acesso a notícias exclusivas, à opinião que conta, às reportagens e especiais que mostram o outro lado da história.

Esta assinatura é uma forma de apoiar o ECO e os seus jornalistas. A nossa contrapartida é o jornalismo independente, rigoroso e credível.

Assine já

[Veja todos os planos](#)

TAMBÉM PODE GOSTAR

---

Newsletters

Receba gratuitamente informação económica de referência

[Subscriver](#)

Siga-nos

Explorar

- [ECO News](#)
- [Empresas](#)
- [Personalidades](#)
- [Desconfiados](#)
- [Entrevistas](#)
- [Reportagens](#)
- [Especiais](#)
- [Opinião](#)
- [Autores](#)

Sobre

- [Estatuto Editorial](#)
- [Ficha Técnica](#)
- [Termos e Condições](#)
- [Política de Privacidade](#)
- [Política de Cookies](#)
- [Regras da Comunidade](#)
- [Contactos](#)

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 

Mon 13 Apr 2026 (GMT+1)

# CTT reforçam posição em Espanha com criação Newspring Iberia

<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="#">Contact Centers</a>				

Os CTT anunciaram hoje que estão a reforçar a sua presença no mercado de 'outsourcing' espanhol com a criação da Newspring Iberia, o que "marca um novo passo na estratégia de expansão" do grupo no mercado ibérico.

A NewSpring Iberia, subsidiária da Newspring Services, "é uma empresa de 'outsourcing' orientada para a prestação de serviços de Contact Center e de Business Process Outsourcing (BPO) e visa implementar em Espanha o conhecimento e a experiência dos CTT nesta área de negócio".

Esta criação enquadra-se "na estratégia dos CTT de ser o parceiro de referência das empresas em várias geografias", reforçando a presença do grupo em mercados internacionais.

"A NewSpring Iberia vem consolidar a nossa atividade de 'outsourcing' na Península Ibérica. Partimos de uma operação já testada, suportada por equipas experientes e resultados concretos, com o objetivo de alargar progressivamente a base de clientes e afirmar a NewSpring como um parceiro de referência no mercado ibérico", afirma Jorge Fróis, presidente executivo (CEO) da Newspring Services, citado em comunicado.

A operação envolve, nesta fase, "uma equipa multilingue de apoio a grandes empresas, com atendimento a ser realizado em espanhol, inglês e mandarim".

A Newspring Services faz parte do grupo CTT desde 2021, sendo responsável pela prestação

de serviços técnicos de 'backoffice', assessoria, suporte e apoio logístico a atividades de consultoria, tecnológicas e de processamento e produção documental, assim como de operações de crédito à habitação, fornecimento de serviços e a empresas na área das novas tecnologias e prestação de serviços na área do suporte técnico e comercial. ✱



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 13 Apr 2026 (GMT+1)

# CTT reforçam posição em Espanha com criação Newspring Iberia

<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 operação enquadra-se "na estratégia dos CTT de ser o parceiro de referência das empresas em várias geografias", reforçando a presença do grupo em mercados internacionais, refere em comunicado

Os CTT anunciaram esta segunda-feira, 13, que estão a reforçar a sua presença no mercado de 'outsourcing' espanhol com a criação da Newspring Iberia, o que "marca um novo passo na estratégia de expansão" do grupo no mercado ibérico.

A NewSpring Iberia, subsidiária da Newspring Services, "é uma empresa de 'outsourcing' orientada para a prestação de serviços de Contact Center e de Business Process Outsourcing (BPO) e visa implementar em Espanha o conhecimento e a experiência dos CTT nesta área de negócio".

Esta criação enquadra-se "na estratégia dos CTT de ser o parceiro de referência das empresas em várias geografias", reforçando a presença do grupo em mercados internacionais.

"A NewSpring Iberia vem consolidar a nossa atividade de 'outsourcing' na Península Ibérica. Partimos de uma operação já testada, suportada por equipas experientes e resultados concretos, com o objetivo de alargar progressivamente a base de clientes e afirmar a NewSpring como um parceiro de referência no mercado ibérico", afirma Jorge Fróis, presidente executivo (CEO) da Newspring Services, citado em comunicado.

A operação envolve, nesta fase, "uma equipa multilingue de apoio a grandes empresas, com atendimento a ser realizado em espanhol, inglês e mandarim".

A Newspring Services faz parte do grupo CTT desde 2021, sendo responsável pela prestação de serviços técnicos de 'backoffice', assessoria, suporte e apoio logístico a atividades de consultoria, tecnológicas e de processamento e produção documental, assim como de operações de crédito à habitação, fornecimento de serviços e a empresas na área das novas tecnologias e prestação de serviços na área do suporte técnico e comercial. ❁



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 

Mon 13 Apr 2026 (GMT+1)

# CTT expandem negócio de outsourcing para Espanha com a criação de uma nova empresa

<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>	<a href="#">Contact Centers</a>				

Os CTT – Correios de Portugal estão a reforçar a sua atuação no mercado espanhol de outsourcing com a criação da Newspring Iberia. A nova empresa, subsidiária da Newspring Services, surge com foco na prestação de serviços de Contact Center e de Business Process Outsourcing (BPO).

Os CTT – Correios de Portugal estão a reforçar a sua atuação no mercado espanhol de outsourcing com a criação da Newspring Iberia. A nova empresa, subsidiária da Newspring Services, surge com foco na prestação de serviços de Contact Center e de Business Process Outsourcing (BPO).

“A NewSpring Iberia vem consolidar a nossa atividade de outsourcing na Península Ibérica. Partimos de uma operação já testada, suportada por equipas experientes e resultados concretos, com o objetivo de alargar progressivamente a base de clientes e afirmar a NewSpring como um parceiro de referência no mercado ibérico”, afirma Jorge Fróis, CEO da Newspring Services.

Numa fase inicial, a operação contará com uma equipa multilingue dedicada ao apoio a grandes empresas, assegurando atendimento em espanhol, inglês e mandarim.

A Newspring Services integra o universo dos CTT desde 2021, sendo responsável pela prestação de serviços técnicos de backoffice, assessoria, suporte e apoio logístico a

atividades de consultoria, tecnologia, processamento documental e operações de crédito à habitação, entre outras áreas. \*



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 

Mon 13 Apr 2026 (GMT+1)

# CTT reforçam posição em Espanha com criação Newspring Iberia

<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>	<a href="#">Contact Centers</a>				

A operação enquadra-se "na estratégia dos CTT de ser o parceiro de referência das empresas em várias geografias", reforçando a presença do grupo em mercados internacionais, refere em comunicado

Os CTT anunciaram esta segunda-feira, 13, que estão a reforçar a sua presença no mercado de 'outsourcing' espanhol com a criação da Newspring Iberia, o que "marca um novo passo na estratégia de expansão" do grupo no mercado ibérico.

A NewSpring Iberia, subsidiária da Newspring Services, "é uma empresa de 'outsourcing' orientada para a prestação de serviços de Contact Center e de Business Process Outsourcing (BPO) e visa implementar em Espanha o conhecimento e a experiência dos CTT nesta área de negócio".

Esta criação enquadra-se "na estratégia dos CTT de ser o parceiro de referência das empresas em várias geografias", reforçando a presença do grupo em mercados internacionais.

"A NewSpring Iberia vem consolidar a nossa atividade de 'outsourcing' na Península Ibérica. Partimos de uma operação já testada, suportada por equipas experientes e resultados concretos, com o objetivo de alargar progressivamente a base de clientes e afirmar a NewSpring como um parceiro de referência no mercado ibérico", afirma Jorge Fróis, presidente executivo (CEO) da Newspring Services, citado em comunicado.

A operação envolve, nesta fase, "uma equipa multilingue de apoio a grandes empresas, com atendimento a ser realizado em espanhol, inglês e mandarim".

A Newspring Services faz parte do grupo CTT desde 2021, sendo responsável pela prestação de serviços técnicos de 'backoffice', assessoria, suporte e apoio logístico a atividades de consultoria, tecnológicas e de processamento e produção documental, assim como de operações de crédito à habitação, fornecimento de serviços e a empresas na área das novas tecnologias e prestação de serviços na área do suporte técnico e comercial. ❁



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 13 Apr 2026 (GMT+1)

# CTT reforçam posição em Espanha com criação Newspring Iberia

<b>FREQUENCY</b>	Daily	<b>MEDIA TYPE</b>	Website	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 8,354	<b>IMPRESSIONS</b>	26,561
<b>MUV</b>	1,062,440				
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

Lisboa, 13 abr 2026 (Lusa) - Os CTT anunciaram hoje que estão a reforçar a sua presença no mercado de 'outsourcing' espanhol com a criação da Newspring Iberia, o que "marca um novo passo na estratégia de expansão" do grupo no mercado ibérico.

A NewSpring Iberia, subsidiária da Newspring Services, "é uma empresa de 'outsourcing' orientada para a prestação de serviços de Contact Center e de Business Process Outsourcing (BPO) e visa implementar em Espanha o conhecimento e a experiência dos CTT nesta área de negócio".

Esta criação enquadra-se "na estratégia dos CTT de ser o parceiro de referência das empresas em várias geografias", reforçando a presença do grupo em mercados internacionais.

"A NewSpring Iberia vem consolidar a nossa atividade de 'outsourcing' na Península Ibérica. Partimos de uma operação já testada, suportada por equipas experientes e resultados concretos, com o objetivo de alargar progressivamente a base de clientes e afirmar a NewSpring como um parceiro de referência no mercado ibérico", afirma Jorge Fróis, presidente executivo (CEO) da Newspring Services, citado em comunicado.

A operação envolve, nesta fase, "uma equipa multilingue de apoio a grandes empresas, com atendimento a ser realizado em espanhol, inglês e mandarim".

A Newspring Services faz parte do grupo CTT desde 2021, sendo responsável pela prestação

de serviços técnicos de 'backoffice', assessoria, suporte e apoio logístico a atividades de consultoria, tecnológicas e de processamento e produção documental, assim como de operações de crédito à habitação, fornecimento de serviços e a empresas na área das novas tecnologias e prestação de serviços na área do suporte técnico e comercial.

ALU // MSF

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.

DISTRIBUIÇÃO HOJE ONLINE 

Mon 13 Apr 2026 (GMT+1)

# CTT reforçam presença em Espanha com criação da...

<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>				

Os CTT – Correios de Portugal avançaram com a criação da Newspring Iberia, reforçando a sua presença no mercado de outsourcing em Espanha e dando continuidade à estratégia de expansão do grupo na Península Ibérica.

De acordo com o comunicado de imprensa, a Newspring Iberia, subsidiária da Newspring Services, está focada na prestação de serviços de Contact Center e Business Process Outsourcing (BPO), tendo como objetivo implementar no mercado espanhol a experiência acumulada pelos CTT nesta área de negócio.

A nova operação arranca com uma equipa multilingue, que assegura atendimento em espanhol, inglês e mandarim, direcionada para o apoio a grandes empresas.

Segundo Jorge Fróis , CEO da Newspring Services, “a NewSpring Iberia vem consolidar a nossa atividade de outsourcing na Península Ibérica. Partimos de uma operação já testada, suportada por equipas experientes e resultados concretos, com o objetivo de alargar progressivamente a base de clientes e afirmar a NewSpring como um parceiro de referência no mercado ibérico”.


A Newspring Services integra o grupo CTT desde 2021, sendo responsável por serviços técnicos de backoffice, suporte e apoio logístico a atividades de consultoria, tecnológicas e de processamento documental, bem como operações associadas ao crédito à habitação e serviços de suporte técnico e comercial.

No plano operacional, a empresa tem vindo a consolidar a sua atividade, tendo sido distinguida com seis prémios nos APCC Best Awards 2025, que reconhecem boas práticas organizacionais no setor. Entre as distinções, destacam-se os prémios “Gold” e “Silver” atribuídos às linhas CTT Empresas e CTT Particulares na categoria de Logística e Distribuição.

✱



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 

Sun 12 Apr 2026 (GMT+1)

# EDP tem “mais de 500 agentes” de IA, mas falta de “confiança” limita autonomia

<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>				

Flávio Nunes

No Podcast .IA, Nelson Pinho, responsável global de IA da EDP, revela que a elétrica já está a testar agentes totalmente autónomos, mas ainda "em laboratório".

A EDP quer posicionar-se como um dos principais utilizadores de inteligência artificial (IA) no setor da energia, num momento em que a tecnologia já passou da fase experimental para a aplicação em larga escala. No sexto episódio do Podcast .IA (que pode ver no final deste artigo), Nelson Pinho, global head of digital & AI da elétrica, revela que a EDP tem já “mais de 500 agentes” de IA em funcionamento, mas ainda falta “a confiança necessária” para lhes dar total autonomia.

Com o Copilot da Microsoft praticamente disseminado por toda a organização – a taxa de adoção interna está próxima dos 70% –, Nelson Pinho afirma que a aposta da empresa na IA não é só tecnológica, mas estratégica: é vista como um instrumento central para acelerar a transição energética e aumentar a eficiência num negócio cada vez mais dependente de dados.

A EDP tem vindo a integrar a inteligência artificial ao longo de toda a cadeia de valor — da produção à distribuição, passando pelo trading e pelo contacto com clientes —, com aplicações que vão desde a manutenção preditiva de equipamentos até à automatização de processos no apoio ao cliente.

Nesta fase de escalar soluções internamente por todo o negócio, a estratégia da EDP passa por equilibrar inovação com uma boa governação e muita formação interna, num contexto em que o foco deixou de estar na quantidade de projetos e passou a centrar-se na criação de valor mensurável e na capacidade de escalar soluções com impacto real no negócio. A obsessão não é com os retornos, mas com a dimensão das oportunidades, diz.

Como é que define o posicionamento da EDP no atual ciclo de maturidade da inteligência artificial?

A EDP posiciona-se como um líder na adoção da inteligência artificial no setor da energia a nível global. Nós temos essa missão porque queremos acelerar a transição energética, e é dessa forma que nós vemos o valor que é criado pela utilização da tecnologia.

A vossa estratégia está mais orientada para eficiência operacional, para acelerar o negócio, descobrir novas linhas de receita?

Um pouco de tudo. A inteligência artificial está presente em toda a cadeia de valor do negócio da energia, desde a geração até ao consumo, à transmissão, ao trading. Portanto, em todas as áreas do nosso negócio nós podemos ter IA.

E quais são as soluções que diria que são mais transformadoras, que têm sido casos de sucesso dentro da vossa organização?

Temos uma estratégia muito clara assente em sete grandes apostas e essas sete grandes apostas estão, cinco delas, muito relacionadas com a verticalização do nosso negócio – portanto, desde a área de trading, a área de geração, as operações remotas, as operações de campo, de manutenção. Temos vários casos de utilização que criam muito valor nestas diferentes áreas.

Um que lhe posso falar, por exemplo, é um que nós batizamos de OEM Copilot. Como deve imaginar, nós temos equipamentos de turbinas hídricas ou eólicas, que são desenvolvidos quase à medida para o seu propósito.

Na prática, o que faz é cada vez que nós temos um problema, uma avaria num equipamento, permite-nos olhar para essa avaria – ou seja, tirar uma fotografia ou catalogá-la no sistema, e rapidamente o sistema, com base em informação das ordens de trabalho anteriores, as resoluções que já tiveram sucesso e com base naquilo que são os manuais oficiais destes equipamentos, cruzar com aquilo que foram as melhores práticas e dar ao utilizador a capacidade de decidir que tipo de ação é que vai realizar para imediatamente colocar o equipamento em funcionamento.

Falou das outras áreas, disse que eram sete.

Sim, outro exemplo é a área de contact center. Nós, ao dia de hoje, já temos mais de 500 operadores de contact center a utilizar diariamente a inteligência artificial. Como é que nós fazemos isso? Cruzamos a informação vinda dos nossos sistemas de informação, para darmos uma resposta o mais precisa possível e o mais rapidamente possível ao nosso cliente.

Portanto, ao dia de hoje, se ligar para um contact center da EDP, já sente uma experiência diferente daquilo que era há um ano atrás, eventualmente.

Sente que as pessoas querem isso? No caso do contact center, há sempre quem goste, há quem não goste...

As pessoas querem ver o seu problema resolvido, com precisão e da forma mais rápida possível. E, portanto, o que nós criámos foi uma metodologia que permite exatamente fazer isso, responder rapidamente com a maior precisão possível.

Estamos a utilizar essa mesma tecnologia agora para estender para outro tipo de canais que estão fora dos contact centers, para que o tipo de serviço e o nível de serviço que nós prestamos seja o mesmo e com a melhor qualidade, independentemente do canal que nós utilizarmos.

Ficou claro que fazem várias apostas. Mas qual diria que é aquela área onde a inteligência artificial, neste momento, está a ser mais transformadora?

Em todas as áreas cuja operação é recorrente e onde nós temos muito valor a capturar. Portanto, tudo que sejam tarefas para garantir que o nosso serviço é prestado com a melhor qualidade possível e com a maior resiliência possível, são áreas onde nós devemos apostar.

Na manutenção, nas operações remotas, em garantir previsões meteorológicas o mais precisas possível – porque, obviamente, o clima é aquilo que influi mais no negócio da EDP, porque nós somos mais de 95% produtores de energia renovável, e portanto tudo isso tem grande impacto. Eu elegeria essas.

Já tiveram situações em que a IA conseguiu prever que uma máquina iria variar? Ouvimos falar de que isso acontece.

Sim, seguramente. Nós temos também modelos e algoritmos que preveem a vida e as

anomalias dos nossos ativos também no tempo e isso permite-nos depois agir em conformidade e antecipação para garantir que esses ativos têm o melhor tempo de vida possível e que estão a produzir o máximo de energia possível em todo o momento.

Quando se experimenta inteligência artificial, por vezes as coisas correm bem, mas outras vezes a tecnologia ainda não está lá. Onde é que a IA ainda não está lá, ainda não chegou ao ponto que é preciso?

No nosso setor em particular, e em todos os setores, onde a IA ainda não está lá é nos agentes autónomos. Nós vimos em 2022, quando surgiu o ChatGPT, que tínhamos uma inteligência artificial como um ajudante do humano. Nós fazíamos perguntas, as chamadas prompts, e obtínhamos respostas. E já isso mudou a nossa vida.

Nos últimos dois anos, o que nós temos assistido é o boom dos agentes como membros das nossas equipas, que desempenham ações e tarefas que estão devidamente catalogadas e com determinadas guias, guardrails. Eles respondem da forma como nós gostaríamos que eles respondessem.

No futuro, o que nós vamos ver é a autonomia desses agentes. Agentes que vão falar com outros agentes. E apesar de nós termos capacidade de definir essas fronteiras de atuação, ainda não é claro para nós o tipo de comportamento que esse ecossistema autónomo pode ter. Claro que vamos ter que desenvolver tecnologias de monitorização desses próprios agentes e perceber exatamente como é que está a ser esse comportamento.

Por exemplo, um agente supervisor.

Exatamente, o agente supervisor. Ou mesmo nós termos a capacidade de um humano poder fazer a monitorização desse próprio agente supervisor e dos outros, e da forma como eles se comportam, seja do ponto de vista de segurança – se estão a desempenhar as ações que devem desempenhar –, do ponto de vista de custo... portanto, em múltiplas dimensões.

Pela sua resposta, deduzo que os agentes já andam, de certa forma, à solta na EDP, mas que ainda há alguma reticência na sua utilização ou no grau de autonomia que se dá a esses agentes. É isso?

Não diria na utilização. Na utilização nós estamos francamente bem, nós posicionamo-nos no topo das tabelas, temos a telemetria oficial até da Microsoft. Temos o Microsoft Copilot distribuído por todos os colaboradores da EDP.

Além disso, obviamente, para garantir aqui a não-dependência de uma só tecnologia,

também temos outras tecnologias como Gemini ou como OpenAI. Mas essa adoção já está na ordem dos 70% dos nossos colaboradores.

Estamos a falar de chatbots de produtividade.

E agentes também. Nós já temos mais de 500 agentes criados.

O que é que esses agentes fazem?

Coisas como, na área de comunicação, copies de posts. Temos agentes que nos ajudam a sumarizar. Temos agentes que nos ajudam a enviar-nos alertas sobre o que é que realmente nos interessa diariamente fazer. Portanto, uma multiplicidade grande de tarefas.

Todos eles ainda têm supervisão humana, não é?

Sim. Todos eles ainda têm supervisão humana.

Vão chegar a essa fase, em que dispensam a supervisão humana?

Estamos a testar em laboratório agentes com autonomia e ainda não temos a confiança necessária para os distribuir pelo negócio e pelos nossos utilizadores.

Estamos a testar em laboratório agentes com autonomia e ainda não temos a confiança necessária para os distribuir pelo negócio e pelos nossos utilizadores.

A confiança é, de facto, uma barreira à adoção atualmente. O facto de ainda não estarmos numa situação em que podemos dar total liberdade e autonomia à máquina.

Vejo a confiança como uma oportunidade, não como uma barreira. A forma como nós olhamos para o problema da confiança foi, em primeiro lugar, garantir que as pessoas não veem a inteligência artificial como um corpo estranho, e daí termos apostado fortemente no upskill e no reskill das pessoas.

Dos 12 mil colaboradores, nós temos já 21 mil inscrições em cursos, seja de introdução, sejam masterclasses, sejam cursos mais avançados, já com agentes, portanto, por todas as regiões onde nós estamos presentes. E, por outro lado, abordamos a confiança também desde o desenho dos nossos produtos de IA.

Nós somos compliant com todas as áreas, com todos os regulamentos de IA, incluindo o AI Act na Europa e nos outros países onde nós operamos. E essa é a forma que nós

acreditamos que deve ser feito. Portanto, garantir que monitorizamos os algoritmos que têm maior risco e que os ajustamos.

Há muitas empresas que têm orçamentos baixos para estar nesta área. Há muitas exigências, desde a cibersegurança, etc. Sabemos que o orçamento não estica quanto é necessário. Mas pode-nos dar uma ordem de grandeza de quanto é que a EDP atualmente está a investir em inteligência artificial?

A EDP está em linha com o mercado. O mercado está a investir em IA cerca de 1,7% do seu revenue. Isto são estudos da McKinsey, que lhe posso dar de memória. Mas eu diria que o mais importante não é o volume, é o foco. Nós temos que garantir que temos a coragem de não dispersar os investimentos por todas as oportunidades que nos aparecem.

E esse rigor e essa disciplina de nos focarmos naquilo que são as nossas apostas é o fator eventualmente mais determinante no sucesso deste caminho da adoção da inteligência artificial.

Em todos os projetos na EDP medem os resultados? Têm uma metodologia para medir?

Temos, temos.

Há uma obsessão com os resultados da inteligência artificial?

Eu diria que a obsessão é com a criação de valor e, portanto, nós realmente somos obcecados pela escala, por garantir que quando nós encontramos uma oportunidade não dispersamos dessa oportunidade e a desenvolvemos.

Todos os produtos de inteligência artificial que nós construímos têm por base telemetria e é isso que nos permite depois perceber qual é o nível e o tipo de utilização que nós estamos a fazer desses produtos para ver se depois conseguimos alcançar esses indicadores de sucesso. Portanto, a nossa obsessão é mesmo na escala dessas oportunidades.

Como é que decidem o que é que desenvolvem internamente e aquilo que vão contratar ao mercado?

Tudo que são oportunidades que estão dentro da frame destas sete big bets são vistas por nós como muito bem-vindas. Não desenvolvemos tudo necessariamente. Se nós tivermos um acelerador, vamos utilizá-lo seguramente. Queremos é rapidamente criar valor.

E a maioria dos vossos projetos-piloto acabam por passar essa fase de escala? Ou há muita

solução que é abandonada em piloto e depois não escala?

No início era normal que isso acontecesse. E agora, ainda com a experimentação – falámos sobre os agentes autónomos – isso sucede . Contudo, sucede muito menos.

Já não estamos nessa fase.

Já não estamos nesta fase de experimentação. Essa fase de experimentação foi durante o ano de 2023. Durante 2024, 2025, nós focámos já em escalar a adoção e a criação de valor.

Consegue definir o que é que normalmente distingue um projeto-piloto que acaba por falhar de um projeto que chega à fase seguinte, de ganhar a escala dentro da empresa?

A gestão da mudança, o envolvimento das pessoas. Quanto mais nós envolvemos as pessoas desde o início, perguntando-lhes qual é o tipo de tarefa que vai ser alterada, se nós vemos alguma alteração na sua função, se eventualmente vemos alguma consequência alterada, eventualmente positiva ou não no seu work-life balance...

Quando nós envolvemos as pessoas desde o início no processo e elas acompanham o desenvolvimento do produto e testam o produto, normalmente no final temos muito mais sucesso do que se não o fizemos.

A EDP está em linha com o mercado. O mercado está a investir em IA cerca de 1,7% do seu revenue .

A EDP tem uma Política de IA Responsável. Está publicada no vosso site e está em vigor há menos de um ano. Inclui uma estrutura de governo de IA bem delineada, segundo me recordo, em três níveis. O primeiro nível seriam as equipas de entrega, o segundo nível é o legal e os especialistas, e o terceiro é auditoria. Consegue explicar como é que funciona na prática esta estrutura de governance da IA dentro da EDP?

A primeira coisa que nós tivemos que fazer para ser conformes com os vários regulamentos – porque nós não quisemos ser só conformes com um, queríamos criar uma framework da EDP que permitisse ser conforme com todos os regulamentos onde nós operamos – foi catalogar todos os algoritmos de inteligência artificial que nós utilizávamos dentro do grupo .

Com essa visibilidade, conseguimos identificar quais eram aqueles que tinham maior risco. Dentro dos que têm maior risco, nós temos equipas que monitorizam o comportamento dos nossos modelos para garantir que está dentro destas fronteiras que nós concebemos como aquelas que respondem aos valores da EDP e aos resultados que são esperados.

Quando não é, depois temos equipas técnicas que precisamente fazem as adaptações necessárias. Temos depois as equipas de legal e de auditing que supervisionam todo o resultado para perceber se realmente nós estamos a desenhar em conformidade com estas guidelines , para perceber se os resultados estão realmente a ser monitorizados e para perceber se, em caso de alteração, se nós o fizemos.

E o Comité de IA Responsável? Como é que é constituído? É independente? Como é que opera? Onde é que se enquadra aí nessa estrutura?

O Comité de IA é multidisciplinar e, portanto, tem estas várias áreas. Reúne-se periodicamente, exatamente para, sobretudo naqueles que são os modelos mais de maior risco, fazer auditorias sobre todo este processo. É composto por elementos da área digital, elementos da área do legal , do compliance e da auditoria.

Falou da formação que dão internamente. Normalmente esse tipo de formações é aberto a toda a empresa? E que tipo de competências é que tentam incutir nos vossos colaboradores?

Sim. A introdução básica é feita online , onde, antes de poderem aceder a uma masterclass , os nossos colaboradores têm que entender o que é que é a inteligência artificial generativa e como é que ela os pode ajudar. E que tipo de precauções devem ter, como as alucinações, o tipo de respostas que recebem e o facto de terem que fazer sempre um duplo check sobre essas respostas. Portanto, conceitos básicos e introdutórios de utilização de um chat normal.

Depois, nas masterclasses , nós já estamos a falar de criação de agentes. Já estamos a falar de outro nível completamente diferente. Utilizamos ferramentas que permitam criar esses produtos de AI que os ajudem nas suas vidas quotidianas. Futuramente, acho que nós vamos conseguir fazer coisas ainda mais complexas, mas estamos aqui neste momento, neste processo.

O que a inteligência artificial, na sua perspetiva, vai fazer pelo setor da energia, onde a EDP se insere, ao longo dos próximos três anos?

Três anos é muito tempo. Voltando ao início, eu acho que realmente o potencial da inteligência artificial no setor das utilities , em particular na energia, é brutal.

Desde a geração até ao consumo de energia, à gestão das redes mais eficientes, eu poder utilizar as redes que tenho e passar mais energia nessas redes, fazer uma gestão mais equilibrada de energia, da distribuição da energia, para o trading , para a gestão do cliente, para a mobilidade, onde nós podemos definir a forma mais conveniente e o local mais

conveniente onde nós devemos criar um posto de carregamento.

Tudo isto são oportunidades que nós temos que agarrar o mais rápido possível. E a IA tem um potencial enorme para criar valor em todas estas áreas da cadeia de valor.

Veja aqui o episódio completo do Podcast .IA:

```
.errordiv { padding:10px; margin:10px; border: 1px solid #555555;color:
#000000;background-color: #f8f8f8; width:500px; }#advanced_iframe
{visibility:visible;opacity:1;vertical-align:top;}.ai-info-bottom-iframe { position: fixed; z-index:
10000; bottom:0; left: 0; margin: 0px; text-align: center; width: 100%; background-color:
#ff9999; padding-left: 5px;padding-bottom: 5px; border-top: 1px solid #aaa } a.ai-bold {font-
weight: bold;}#ai-layer-div-advanced_iframe p {height:100%;margin:0;padding:0}
```

```
var ai_iframe_width_advanced_iframe = 0;var ai_iframe_height_advanced_iframe = 0;var
aiOnloadScrollTop="true";var aiShowDebug=false;
    if (typeof aiReadyCallbacks === 'undefined') {
        var aiReadyCallbacks = [];
    } else if (!(aiReadyCallbacks instanceof Array)) {
        var aiReadyCallbacks = [];
    } function aiShowIframeId(id_iframe) { jQuery("#"+id_iframe).css("visibility",
"visible"); } function aiResizeIframeHeight(height) {
aiResizeIframeHeight(height,advanced_iframe); } function
aiResizeIframeHeightId(height,width,id) {aiResizeIframeHeightById(id,height);}
```

```
var ifrm_advanced_iframe = document.getElementById("advanced_iframe");var
hiddenTabsDoneadvanced_iframe = false;
function resizeCallbackadvanced_iframe() {}
```

Flávio Nunes

Editor ✱



**A** Associação Portuguesa de Contact Center (APCC) tem o prazer de apresentar o seu novo relatório anual, que reflete o crescimento e a inovação do setor em Portugal. Este documento detalha as tendências, desafios e oportunidades que moldaram o desempenho das empresas de atendimento ao cliente em 2025.



O relatório destaca a importância da tecnologia e da inteligência artificial na melhoria da experiência do cliente. As empresas que adotaram soluções inovadoras conseguiram reduzir os tempos de espera e aumentar a satisfação dos clientes. No entanto, a falta de recursos humanos qualificados continua a ser um desafio significativo para o setor.



Para enfrentar estes desafios, a APCC recomenda que as empresas invistam em formação e desenvolvimento de talentos. A colaboração entre os membros da associação é essencial para criar um ecossistema de excelência no atendimento ao cliente 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.

DISTRIBUIÇÃO HOJE 

Wed 08 Apr 2026 (GMT+1)

# O cliente tem (quase) sempre razão

<b>FREQUENCY</b>	Monthly	<b>MEDIA TYPE</b>	Magazine	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 37,414	<b>IMPRESSIONS</b>	8,000
<b>CIRCULATION</b>	4000	<b>DISTRIBUTION</b>	N/A	<b>SECTION</b>	General
<b>PAGES</b>	1, 62, 63, 64, 65, 66, 67	<b>SIZE</b>	7 pages		
<b>TAGS</b>	<span>APCC</span> <span>Contact Centers</span>				

Da inovação em produto ao atendimento, o que quer o (novo) consumidor?

SDR visto à lupa: O que vai mudar?

Entrevista com Pedro Pimentel, diretor-geral da Centromarca

Cibersegurança na cadeia logística

OLÁ, FALA A MÁQUINA. ENTRE EFICIÊNCIA E FRUSTRAÇÃO, O QUE PODE FAZER A IA PELA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A aplicação da IA na jornada do cliente promete maior autonomia, personalização e rapidez. Mas como se encontra o equilíbrio entre empatia e eficiência? A resposta pode aumentar a

satisfação (e fidelização) do consumidor.

TEXTO: ISABEL PATRÍCIO

Eis que o cliente, decidido a contactar a marca para tirar uma dúvida, fazer uma devolução ou pedir uma informação adicional, entra, por fim, em contacto. Quem o atende não é, porém, um humano, mas uma máquina que pede que explique, em poucas palavras, o motivo do contacto, num processo auxiliado por Inteligência Artificial (IA) que promete eficiência, personalização e maior rapidez. Todas essas anunciadas vantagens podem resultar, sim, numa maior satisfação do consumidor ou, não passando de sonhos vãos, gerar frustração e ameaçar a fidelização do cliente. É, por isso, no equilíbrio entre a eficiência e a empatia que as marcas estão hoje a trabalhar, no que diz respeito à aplicação crescente da IA ao atendimento e à experiência do consumidor. Primeiro, há que perceber o cenário. "A Inteligência Artificial deixou de ser uma promessa futura para se tornar numa infraestrutura invisível da experiência do cliente", começa por sublinhar Ana Gonçalves, secretária-geral da Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC). "Com a massificação dos modelos generativos, passou de ferramenta de apoio a pilar central da relação entre as marcas e os consumidores", explica a responsável.

Segundo Ana Gonçalves, aplicada à experiência do cliente, a IA hoje permite, antes de mais, a personalização em escala, isto é, interações adaptadas em tempo real ao comportamento e contexto de cada cliente. Mas também a antecipação das necessidades, tornando "a experiência preditiva e reduzindo fricção antes mesmo de o problema surgir"; a criação de uma jornada omnicanal integrada, na qual os dados de todos os canais convergem para garantir a continuidade e a consistência na relação; e o atendimento autónomo e inteligente. "Chatbots e assistentes evoluíram para conversas naturais, resolvendo problemas mesmo que de menor valor acrescentado, com rapidez e reduzindo tempos de espera", enfatiza a secretária-geral.

Um exemplo disso mesmo é a "Mariana", o primeiro assistente virtual desenvolvido em Portugal para o setor dos hipermercados com recurso a Inteligência Artificial e a linguagem natural. Surgiu pela mão do Continente (em conjunto com a empresa tecnológica Automaise)

e disponibiliza "apoio contínuo, imediato e acessível 24 horas por dia". "Isto permite-nos responder com naturalidade e fluidez, eliminando tempos de espera e reduzindo a necessidade de recorrer aos canais tradicionais, tipicamente mais demorados", esclarece Pedro Santos, diretor de desenvolvimento de operações & inovação do Continente. A "Mariana" oferece, assim, autonomia ao consumidor e promete eficiência acrescida, sendo que não se limita a interações conversacionais, mas executa mesmo pedidos dos consumidores, como a consulta de informações sobre encomendas e a recuperação de cupões. "Passamos a encontrar apoio instantâneo, claro e consistente sempre que o cliente precisa de ajuda, seja para esclarecer uma dúvida simples, recuperar cupões ou acompanhar uma encomenda. Este nível de disponibilidade seria impossível de garantir exclusivamente com equipas humanas", frisa o referido responsável. Pedro Santos assinala que, no grupo dono do Continente, a MC, a IA deixou, de modo global, de ser "apenas uma tecnologia de suporte" e passou a desempenhar um "papel ativo" na forma como se relacionam com os clientes.

Na mesma linha, Joana Neto, líder de customer care da Decathlon Portugal, salienta que a IA deixou de ser uma "camada complementar" na experiência do consumidor, e passou a assumir "o papel de infraestrutura invisível", estando já presente na forma como se antecipam as necessidades, se personalizam as interações, se otimizam os processos e se garante a consistência ao longo de toda a jornada do cliente. "Na prática, permite-nos evoluir de uma lógica reativa para uma lógica proativa: já não respondemos apenas ao cliente, antecipamos as suas necessidades. Isso tem um impacto direto na perceção de valor, na eficiência e na proximidade à marca", defende a responsável.

E à semelhança de Pedro Santos, também Joana Neto destaca a rapidez e disponibilidade constante (24 horas por dia, sete dias por semana), como uma das vantagens da aplicação da Inteligência Artificial à jornada da experiência do cliente. "Reduzimos drasticamente os tempos de resposta, seja através de assistentes virtuais, automação de processos ou sistemas inteligentes de encaminhamento. A rapidez é hoje um fator crítico de satisfação", realça a líder de customer care da Decathlon Portugal.

"Ao nível da rapidez, o impacto [da adoção da IA na experiência do cliente] é significativo. A automatização de processos simples, como pedidos de informação, alterações de dados ou resoluções transacionais, reduz drasticamente o tempo de espera e elimina fricções

desnecessárias", assegura, por sua vez, Alexandre Correia, diretor de IT & innovation da Intelcia Portugal. De acordo com o responsável, isso traduz-se numa "melhoria clara da percepção de eficiência e numa otimização de indicadores como tempo médio de atendimento, resolução à primeira interação e satisfação do cliente". Garantir rapidez, autonomia e apoio contínuo é, porém, apenas um dos lados dessa "moeda" da aplicação da IA à experiência do consumidor. Será que a mesma tecnologia que traz eficiência pode também frustrar e afastar o cliente?

## RISCOS DE APLICAR IA À EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Voltemos, por momentos, ao tal cliente que decidiu contactar uma determinada marca para esclarecer uma dúvida e se deparou com uma máquina (por exemplo, um assistente virtual "movido" a Inteligência Artificial) no atendimento. Conforme pedido, até descreveu o motivo do seu contacto em poucas palavras. Avançou na expectativa de que a sua questão fosse prontamente esclarecida, mas não foi isso que aconteceu. É aí que as anunciadas vantagens da aplicação da IA à experiência do cliente correm o risco de ser substituídas por sérias desvantagens, gerando-se frustração (e potencial afastamento) junto do consumidor.

"Como qualquer tecnologia poderosa, a IA também levanta desafios", reconhece fonte oficial da Uber, gigante que indica que utiliza este tipo de tecnologia "desde sempre" em muitos dos passos da sua operação e, em particular, da sua relação com o consumidor. "Existe o risco de automatização excessiva, que pode gerar frustração, se não houver canais humanos eficazes para resolver situações específicas", detalha esta plataforma digital. E atira que "a tecnologia é uma ferramenta extremamente eficaz, mas exige supervisão constante, responsabilidade e ética", referindo que outro desafio é "garantir que os sistemas não reproduzem enviesamentos e que operam sempre dentro de padrões éticos e legais exigentes". "Quando mal implementada, [a Inteligência Artificial] pode gerar desumanização: interações frias e excessivamente padronizadas, que deixam no cliente a sensação de estar apenas a falar com uma máquina", avisa, por sua vez, a secretária-geral da APCC. Ana Gonçalves pormenoriza que, sempre que esta tecnologia falha na compreensão de "contextos mais complexos", a "frustração instala-se rapidamente". "O paradoxo é claro: quanto mais tecnologia utilizamos, maior se torna a exigência de empatia", declara.

A responsável destaca também o risco de dependência excessiva da automação, isto é, adianta que algumas organizações encaram a IA como substituição total do fator humano, "o que pode eliminar a dimensão emocional da relação e fragilizar a gestão de momentos críticos, como reclamações, crises ou processos de retenção". "Nem tudo é automatizável, e nem tudo deve ser", alerta. A secretária-geral da APCC argumenta que "acresce ainda a possibilidade de erros ou 'alucinações' tecnológicas". "Modelos generativos podem fornecer informação incorreta, interpretar mal intenções ou produzir respostas plausíveis, mas erradas. Num contexto de serviço ao cliente, o impacto reputacional pode ser imediato", afirma Ana Gonçalves, que ressalva também que é importante a transparência no uso de informação que "alimenta" estas ferramentas, bem como o cumprimento regulatório e a mitigação de enviesamentos algorítmicos. "Um erro nesta dimensão pode comprometer rapidamente reputação e confiança", deixa claro.

Ciente destes desafios associados à aplicação da IA à jornada do cliente, está também a Decathlon Portugal, a começar pelo risco da desumanização dessa experiência. A líder de customer care dessa retalhista observa que, quando a tecnologia substitui o contacto humano em momentos que "exigem sensibilidade e empatia", há margem para crescer a frustração e o afastamento emocional da marca. "O segundo é o risco de excesso de automação. Se o cliente sente que está preso num sistema fechado, sem possibilidade de falar com uma pessoa, a perceção de controlo diminui, o que pode afetar a confiança e até ser interpretado como desresponsabilização na resolução de situações que exigem intervenção humana", acrescenta Joana Neto.

"Se o cliente sente que está preso num sistema fechado, sem possibilidade de falar com uma pessoa, a perceção de controlo diminui, o que pode afetar a confiança e até ser interpretado como desresponsabilização na resolução de situações que exigem intervenção humana"

Joana Neto, Decathlon Portugal

Aliás, Alexandre Correia, da Intelcia Portugal, também chama a atenção para essa possível sensação do cliente de estar num "fluxo rígido", sendo "incapaz de aceder ao apoio humano quando necessário". Nesses momentos, a autonomia pode dar lugar à frustração, que "aumenta rapidamente". Na visão deste responsável (e em linha com o destacado já pela

Uber e pela APCC), outro desafio prende-se com o enviesamento algorítmico e com a utilização responsável dos dados. "Os modelos de IA são tão bons quanto os dados que os alimentam e os princípios que orientam o seu desenvolvimento. Sem um modelo de gestão de dados adequado, podem surgir riscos reputacionais e éticos relevantes", salienta Alexandre Correia. "Por fim, existe a tentação de olhar para a IA apenas como instrumento de redução de custos. Essa visão limitada pode comprometer a experiência do cliente e, a médio prazo, prejudicar a marca", considera o diretor de IT & innovation.

## ENTRE EFICIÊNCIA E EMPATIA, COMO ENCONTRAR O EQUILÍBRIO?

Ainda que tenha apostado, por exemplo, na "Mariana" — o tal assistente virtual que pretende ajudar com as dúvidas dos clientes a qualquer momento —, a MC reconhece que aplicar a Inteligência Artificial corre o risco de, nomeadamente, criar uma "perceção de distanciamento, se não for corretamente equilibrada com a presença humana". Por isso, a dona do Continente está convicta de que a IA não substitui a empatia, a confiança e a autenticidade que "só as pessoas conseguem oferecer", e está a tomar passos para assegurar esse equilíbrio entre a inovação e a humanidade.

"A criação da 'Mariana' é um bom exemplo dessa abordagem. Todo o processo de desenvolvimento foi estruturado em test and learn, permitindo testar funcionalidades em contexto real, recolher feedback, resolver limitações e escalar apenas depois de garantirmos que a solução era robusta, útil e segura", aponta Pedro Santos. O diretor de desenvolvimento de operações & inovação do Continente explica que este processo envolveu várias equipas internas e parceiros estratégicos especializados, "garantindo uma evolução contínua e alinhada com as necessidades dos clientes".

Outro passo considerado importante, identifica o responsável, tem sido a manutenção da presença humana em todos os pontos de contacto críticos. "Mesmo nos ambientes mais tecnologicamente avançados, como na loja inteligente de Leiria, as equipas desempenham um papel central no acompanhamento do cliente, mitigando possíveis falhas tecnológicas e assegurando que a experiência é sempre positiva", assegura Pedro Santos.

Ou seja, não se trata de deixar o cliente "sozinho" com a IA, por mais vantagens de eficiência que estas ferramentas tecnológicas possam ter, mas de combinar a inovação com a presença humana, garantindo que o consumidor "nunca se sente desamparado em situações mais complexas ou delicadas". Além disso, Pedro Santos enfatiza a importância da monitorização contínua das interações, para ir melhorando, por um lado, o desempenho da IA e, por outro, a atuação das equipas humanas que acompanham o cliente.

"O objetivo é sempre o mesmo: assegurar que a tecnologia facilita, simplifica e personaliza, mas nunca compromete a autenticidade da relação com os nossos clientes. É assim que temos conseguido manter um equilíbrio sólido entre inovação e proximidade, garantindo uma experiência eficiente, fluida e, acima de tudo, humana", assinala o diretor de desenvolvimento de operações & inovação do Continente.

Combinação com equipas humanas e monitorização da satisfação são também as chaves usadas pela Uber para conseguir o equilíbrio na aplicação da IA à experiência do cliente. Fonte oficial diz mesmo que o objetivo não é automatizar tudo. Antes, "é utilizar a tecnologia para simplificar o que pode ser simplificado e manter o elemento humano onde ele acrescenta valor".

Muda o setor, mas a receita parece semelhante: Alexandre Correia, da Intelcia Portugal, defende que a IA deve resolver rapidamente aquilo que é "simples e repetitivo", mas cabe ainda aos agentes humanos lidar com as interações mais complexas e de maior valor acrescentado. "Quando o cliente necessita de empatia, negociação ou julgamento contextual, a transição para o humano deve ser fluida e natural. A eficiência não pode ser alcançada à custa da experiência. Pelo contrário, quando bem implementada, a IA amplifica a componente humana do serviço. Permite decisões mais informadas, respostas mais rápidas e interações mais consistentes", argumenta o responsável. De olhos no futuro próximo, Alexandre Correia projeta que haverá duas abordagens no mercado. Por um lado, organizações que utilizam a Inteligência Artificial como mecanismo de eficiência operacional. Por outro, organizações que a utilizam como "alavanca de estratégia de diferenciação". "Acreditamos firmemente que é nesta segunda abordagem que reside o verdadeiro potencial transformador da Inteligência Artificial na experiência do consumidor", vaticina.

Já Ana Gonçalves, da APCC, deixa um alerta: é preciso garantir sempre uma "saída humana", isto é, "esconder o acesso a um agente [humano] é um erro que compromete a confiança" do cliente. "As melhores práticas passam por oferecer uma opção clara para falar com um profissional, prever escalonamento automático, quando o sistema deteta sinais de frustração, e assegurar transferência com contexto, evitando que o cliente tenha de repetir informação", recomenda. A secretária-geral nota também que, "curiosamente", quando o cliente sabe que pode falar com um humano além da automática, "a ansiedade diminui, mesmo que raramente recorra a essa possibilidade". "A eficiência mantém-se onde faz sentido e a relação humana é preservada onde cria verdadeiro valor", afirma Ana Gonçalves.

Ainda na visão da líder da associação que representa os contact centers, importa monitorizar continuamente a experiência, e não apenas a eficiência operacional. "Não basta acompanhar métricas como tempo médio de atendimento ou taxa de resolução automática; é essencial medir satisfação pós-interação, esforço do cliente e abandono em fluxos automatizados", aconselha a responsável, que realça que esta leitura mais ampla "permite corrigir desvios antes que a frustração escale". •

"A Inteligência Artificial deixou de ser uma promessa futura para se tornar numa infraestrutura invisível da experiência do cliente"

Ana Gonçalves, APCC

"A 'Mariana' é o exemplo mais evidente dessa mudança ao disponibilizar apoio contínuo, imediato e acessível 24 horas por dia. Isto permite-nos responder com naturalidade e fluidez, eliminando tempos de espera e reduzindo a necessidade de recorrer aos canais tradicionais, tipicamente mais demorados"

Pedro Santos, Continente

"Existe o risco de automatização excessiva, que pode gerar frustração, se não houver canais humanos eficazes para resolver situações específicas"

Uber

"Quando o cliente necessita de empatia, negociação ou julgamento contextual, a transição para o humano deve ser fluida e natural. A eficiência não pode ser alcançada à custa da experiência"

Alexandre Correia, Intelcia Portugal

**O cliente tem (quase) sempre razão:**  
Da inovação em produto ao atendimento, o que quer o (novo) consumidor?

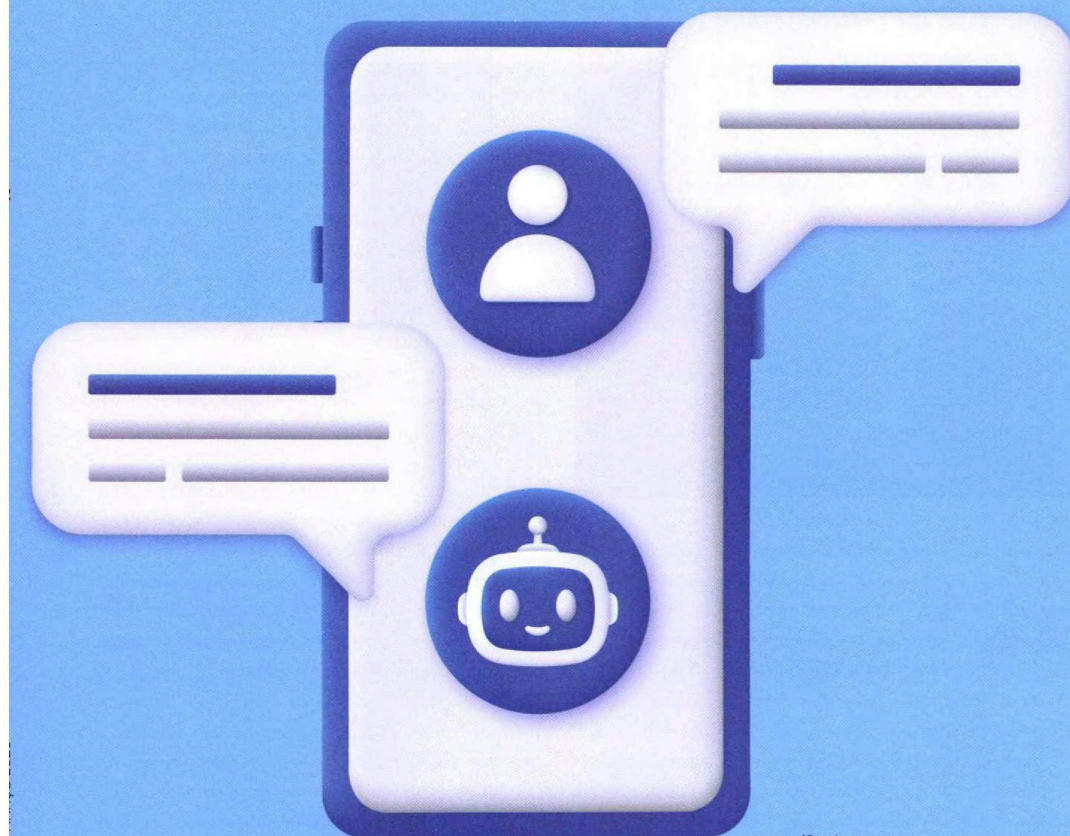
**+ SDR visto à lupa: O que vai mudar?**

**+ Entrevista com Pedro Pimentel, diretor-geral da Centromarca**

**+ Cibersegurança na cadeia logística**

Skolae FARMACIA  
0.05 2 1 >  
5 607727 417759

**OLÁ, FALA A MÁQUINA.  
ENTRE EFICIÊNCIA E FRUSTRAÇÃO,  
O QUE PODE FAZER A IA PELA  
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE**



iStock

Aplicação da IA na jornada do cliente promete maior autonomia, personalização e rapidez. Mas como se encontra o equilíbrio entre a empatia e eficiência? A resposta pode aumentar a satisfação (e fidelização) do consumidor.

TEXTO: ISABEL PATRÍCIO

**E**is que o cliente, decidido a contactar a marca para tirar uma dúvida, fazer uma devolução ou pedir uma informação adicional, entra, por fim, em contacto. Quem o atende não é, porém, um humano, mas uma máquina que pede que explique, em poucas palavras, o motivo do contacto, num processo auxiliado por Inteligência Artificial (IA) que promete eficiência, personalização e maior rapidez. Todas essas anunciadas vantagens podem resultar, sim, numa maior satisfação do consumidor ou, não passando de sonhos vãos, gerar frustração e ameaçar a fidelização do cliente. É, por isso, no equilíbrio entre a eficiência e a empatia que as marcas estão hoje a trabalhar, no que diz respeito à aplicação crescente da IA ao atendimento e à experiência do consumidor. Primeiro, há que perceber o cenário. “A Inteligência Artificial deixou de ser uma promessa futura para se tornar numa infraestrutura invisível da experiência do cliente”, começa por sublinhar Ana Gonçalves, secretária-geral da Associação Portuguesa de *Contact Centers* (APCC). “Com a massificação dos modelos generativos, passou de ferramenta de apoio a pilar central da relação entre as marcas e os consumidores”, explica a responsável.

Segundo Ana Gonçalves, aplicada à experiência do cliente, a IA hoje permite, antes de mais, a personalização em

escala, isto é, interações adaptadas em tempo real ao comportamento e contexto de cada cliente. Mas também a antecipação das necessidades, tornando “a experiência preditiva e reduzindo fricção antes mesmo de o problema surgir”; A criação de uma jornada omnicanal integrada, na qual os dados de todos os canais convergem para garantir a continuidade e a consistência na relação; E o atendimento autónomo e inteligente. “*Chatbots* e assistentes evoluíram para conversas naturais, resolvendo problemas mesmo que de menor valor acrescentado, com rapidez e reduzindo tempos de espera”, enfatiza a secretária-geral.



**“A ‘Mariana’ é o exemplo mais evidente dessa mudança ao disponibilizar apoio contínuo, imediato e acessível 24 horas por dia. Isto permite-nos responder com naturalidade e fluidez, eliminando tempos de espera e reduzindo a necessidade de recorrer aos canais tradicionais, tipicamente mais demorados”**

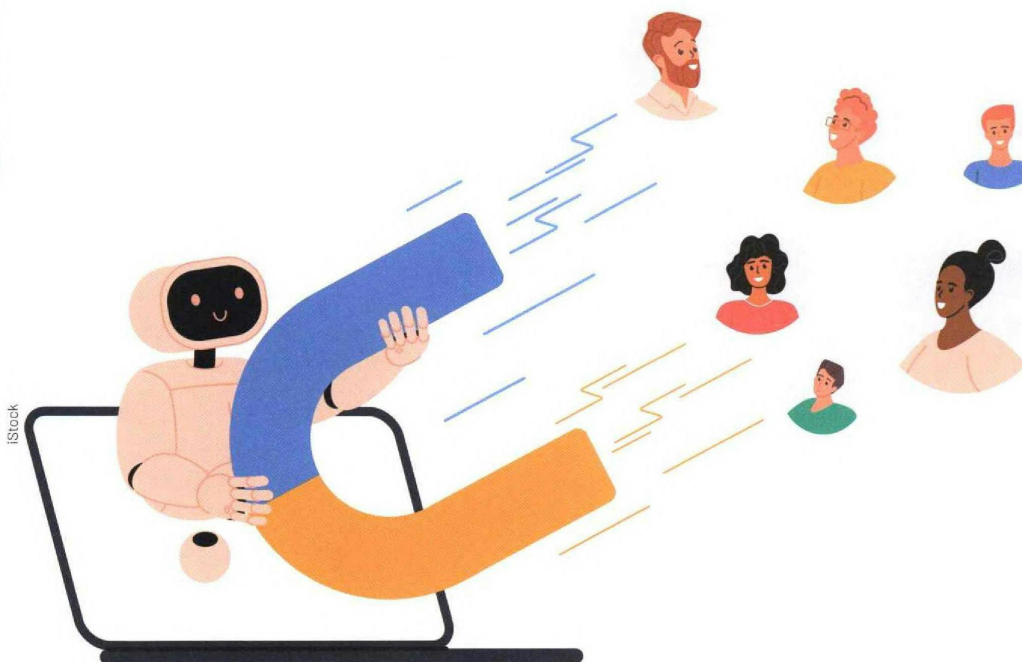
Pedro Santos, Continente



**“A Inteligência Artificial deixou de ser uma promessa futura para se tornar numa infraestrutura invisível da experiência do cliente”**

Ana Gonçalves, APCC

Um exemplo disso mesmo é a “Mariana”, o primeiro assistente virtual desenvolvido em Portugal para o setor dos hipermercados com recurso a Inteligência Artificial e a linguagem natural. Surgiu pela mão do Continente (em conjunto com a empresa tecnológica Automaise) e disponibiliza “apoio contínuo, imediato e acessível 24 horas por dia”. “Isto permite-nos responder com naturalidade e fluidez, eliminando tempos de espera e reduzindo a ne-



cessidade de recorrer aos canais tradicionais, tipicamente mais demorados”, esclarece Pedro Santos, diretor de desenvolvimento de operações & inovação do Continente. A “Mariana” oferece, assim, autonomia ao consumidor e promete eficiência acrescida, sendo que não se limita a interações conversações, mas executa mesmo pedidos dos consumidores, como a consulta de informações sobre encomendas e a recuperação de cupões. “Passamos a encontrar apoio instantâneo, claro e consistente sempre que o cliente precisa de ajuda, seja para esclarecer uma dúvida simples, recuperar cupões ou acompanhar uma encomenda. Este nível de disponibilidade seria impossível de garantir exclusivamente com equipas humanas”, frisa o referido responsável. Pedro Santos assinala que, no grupo dono do Continente, a MC, a IA deixou, de modo global, de ser “apenas uma tecnologia de suporte” e passou a desempenhar um “papel ativo” na forma como se relacionam com os clientes.

Na mesma linha, Joana Neto, líder de *customer care* da Decathlon Portugal, salienta que a IA deixou de ser uma “camada complementar” na experiência do consumidor, e passou a assumir “o papel de infraestrutura invisível”, estando já presente na forma como se antecipam as ne-

cessidades, se personalizam as interações, se otimizam os processos e se garante a consistência ao longo de toda a jornada do cliente. “Na prática, permite-nos evoluir de uma lógica reativa para uma lógica proativa: já não respondemos apenas ao cliente, antecipamos as suas necessidades. Isso tem um impacto direto na perceção de valor, na eficiência e na proximidade à marca”, defende o responsável.

E à semelhança de Pedro Santos, também Joana Neto destaca a rapidez e disponibilidade constante (24 horas por dia, sete dias por semana), como uma das vantagens da aplicação da Inteligência Artificial à jornada da experiência do cliente. “Reduzimos drasticamente os tempos de resposta, seja através de assistentes virtuais, automação de processos ou sistemas inteligentes de encaminhamento. A rapidez é hoje um fator crítico de satisfação”, realça a líder de *customer care* da Decathlon Portugal.

“Ao nível da rapidez, o impacto [da adoção da IA na experiência do cliente] é significativo. A automatização de processos simples, como pedidos de informação, alterações de dados ou resoluções transacionais, reduz drasticamente o tempo de espera e elimina fricções desnecessárias”, assegura, por sua vez, Alexandre Correia, diretor

de *IT & innovation* da Intelcia Portugal. De acordo com o responsável, isso traduz-se numa “melhoria clara da perceção de eficiência e numa otimização de indicadores como tempo médio de atendimento, resolução à primeira interação e satisfação do cliente”. Garantir rapidez, autonomia e apoio contínuo é, porém, apenas um dos lados dessa “moeda” da aplicação da IA à experiência do consumidor. Será que a mesma tecnologia que traz eficiência pode também frustrar e afastar o cliente?

### RISCOS DE APLICAR IA À EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Voltemos, por momentos, ao tal cliente que decidiu contactar uma determinada marca para esclarecer uma dúvida e se deparou com uma máquina (por exemplo, um assistente virtual “movido” a Inteligência Artificial) no atendimento. Conforme pedido, até descreveu o motivo do seu contacto em poucas palavras. Avançou na expectativa de que a sua questão fosse prontamente esclarecida, mas não foi isso que aconteceu. É aí que as anunciadas vantagens da aplicação da IA à experiência do cliente correm o risco de ser substituídas por sérias desvantagens, gerando-se frustração (e potencial afastamento) junto do consumidor.

#### **“Existe o risco de automatização excessiva, que pode gerar frustração, se não houver canais humanos eficazes para resolver situações específicas”**

Uber

“Como qualquer tecnologia poderosa, a IA também levanta desafios”, reconhece fonte oficial da Uber, gigante que indica que utiliza este tipo de tecnologia “desde sempre” em muitos dos passos da sua operação e, em particular, da sua relação com o consumidor. “Existe o risco de automatização excessiva, que pode gerar frustração, se não houver canais humanos eficazes para resolver situações específicas”, detalha esta plataforma digital. E atira que “a tecnologia é uma ferramenta extremamente eficaz, mas exige supervisão constante, responsabilidade e ética”, referindo que outro desafio é “garantir que os sistemas não

reproduzem enviesamentos e que operam sempre dentro de padrões éticos e legais exigentes”.

“Quando mal implementada, [a Inteligência Artificial] pode gerar desumanização: interações frias e excessivamente padronizadas, que deixam no cliente a sensação de estar apenas ‘a falar com uma máquina’”, avisa, por sua vez, a secretária-geral da APCC. Ana Gonçalves por menoriza que, sempre que esta tecnologia falha na compreensão de “contextos mais complexos”, a “frustração instala-se rapidamente”. “O paradoxo é claro: quanto mais tecnologia utilizamos, maior se torna a exigência de empatia”, declara.

A responsável destaca também o risco de dependência excessiva da automação, isto é, adianta que algumas organizações encaram a IA como substituição total do fator humano, “o que pode eliminar a dimensão emocional da relação e fragilizar a gestão de momentos críticos, como reclamações, crises ou processos de retenção”. “Nem tudo é automatizável, e nem tudo deve ser”, alerta. A secretária-geral da APCC argumenta que “acresce ainda a possibilidade de erros ou ‘alucinações’ tecnológicas”. “Modelos generativos podem fornecer informação incorreta, interpretar mal intenções ou produzir respostas plausíveis, mas erradas. Num contexto de serviço ao cliente, o impacto reputacional pode ser imediato”, afirma Ana Gonçalves, que ressalva também que é importante a transparência no uso de informação que “alimenta” estas ferramentas, bem como o cumprimento regulatório e a mitigação de enviesamentos algorítmicos. “Um erro nesta dimensão pode comprometer rapidamente reputação e confiança”, deixa claro.

Ciente destes desafios associados à aplicação da IA à jornada do cliente, está também a Decathlon Portugal, a começar pelo risco da desumanização dessa experiência. A líder de *customer care* dessa retalhista observa que, quando a tecnologia substitui o contacto humano em momentos que “exigem sensibilidade e empatia”, há margem para crescer a frustração e o afastamento emocional da marca. “O segundo é o risco de excesso de automação. Se o cliente sente que está preso num sistema fechado, sem possibilidade de falar com uma pessoa, a perceção de controlo diminui, o que pode afetar a confiança e até ser interpretado como desresponsabilização na resolução de situações que exigem intervenção humana”, acrescenta Joana Neto.



**“Se o cliente sente que está preso num sistema fechado, sem possibilidade de falar com uma pessoa, a perceção de controlo diminui, o que pode afetar a confiança e até ser interpretado como desresponsabilização na resolução de situações que exigem intervenção humana”**

Joana Neto, Decathlon Portugal

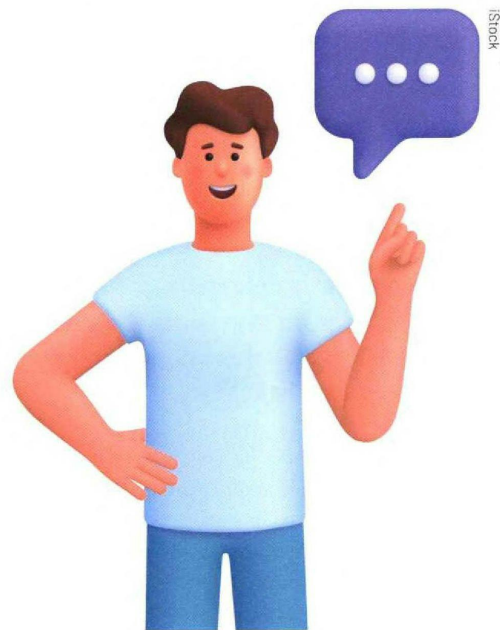
Aliás, Alexandre Correia, da Intelcia Portugal, também chama a atenção para essa possível sensação do cliente de estar num “fluxo rígido”, sendo “incapaz de aceder ao apoio humano quando necessário”. Nesses momentos, a autonomia pode dar lugar a frustração, que “aumenta rapidamente”. Na visão deste responsável (e em linha com o destacado já pela Uber e pela APCC), outro desafio prende-se com o enviesamento algorítmico e com a utilização responsável dos dados. “Os modelos de IA são tão bons quanto os dados que os alimentam e os princípios que orientam o seu desenvolvimento. Sem um modelo de gestão de dados adequado, podem surgir riscos reputacionais e éticos relevantes”, salienta Alexandre Correia. “Por fim, existe a tentação de olhar para a IA apenas como instrumento de redução de custos. Essa visão limitada pode comprometer a experiência do cliente e, a médio prazo, prejudicar a marca”, considera o diretor de *IT & innovation*.

#### **ENTRE EFICIÊNCIA E EMPATIA, COMO ENCONTRAR O EQUILÍBRIO?**

Ainda que tenha apostado, por exemplo, na “Mariana” – o tal assistente virtual que pretende ajudar com as dúvidas dos clientes a qualquer momento –, a MC reconhece que aplicar a Inteligência Artificial corre o risco de, nomea-

damente, criar uma “perceção de distanciamento, se não for corretamente equilibrada com a presença humana”. Por isso, a dona do Continente está convicta de que a IA não substitui a empatia, a confiança e a autenticidade que “só as pessoas conseguem oferecer”, e está a tomar passos para assegurar esse equilíbrio entre a inovação e a humanidade.

“A criação da ‘Mariana’ é um bom exemplo dessa abordagem. Todo o processo de desenvolvimento foi estruturado em *test and learn*, permitindo testar funcionalidades em contexto real, recolher *feedback*, resolver limitações e escalar apenas depois de garantirmos que a solução era robusta, útil e segura”, aponta Pedro Santos. O diretor de desenvolvimento de operações & inovação do Continente explica que este processo envolveu várias equipas internas e parceiros estratégicos especializados, “garantindo uma evolução contínua e alinhada com as necessidades dos clientes”.



Outro passo considerado importante, identifica o responsável, tem sido a manutenção da presença humana em todos os pontos de contacto críticos. “Mesmo nos ambientes mais tecnologicamente avançados, como na loja inteligente de Leiria, as equipas desempenham um papel

central no acompanhamento do cliente, mitigando possíveis falhas tecnológicas e assegurando que a experiência é sempre positiva”, assegura Pedro Santos.

Ou seja, não se trata de deixar o cliente “sozinho” com a IA, por mais vantagens de eficiência que estas ferramentas tecnológicas possam ter, mas de combinar a inovação com a presença humana, garantindo que o consumidor “nunca se sente desamparado em situações mais complexas ou delicadas”. Além disso, Pedro Santos enfatiza a importância da monitorização contínua das interações, para ir melhorando, por um lado, o desempenho da IA e, por outro, a atuação das equipas humanas que acompanham o cliente.

“O objetivo é sempre o mesmo: assegurar que a tecnologia facilita, simplifica e personaliza, mas nunca compromete a autenticidade da relação com os nossos clientes. É assim que temos conseguido manter um equilíbrio sólido entre inovação e proximidade, garantindo uma experiência eficiente, fluida e, acima de tudo, humana”, assinala o diretor de desenvolvimento de operações & inovação do Continente.

Combinação com equipas humanas e monitorização da satisfação são também as chaves usadas pela Uber para conseguir o equilíbrio na aplicação da IA à experiência do cliente. Fonte oficial diz mesmo que o objetivo não é automatizar tudo. Antes, “é utilizar a tecnologia para simplificar o que pode ser simplificado e manter o elemento humano onde ele acrescenta valor”.

Muda o setor, mas a receita parece semelhante: Alexandre Correia, da Intelcia Portugal, defende que a IA deve resolver rapidamente aquilo que é “simples e repetitivo”, mas cabe ainda aos agentes humanos lidar com as interações mais complexas e de maior valor acrescentado. “Quando o cliente necessita de empatia, negociação ou julgamento contextual, a transição para o humano deve ser fluida e natural. A eficiência não pode ser alcançada à custa da experiência. Pelo contrário, quando bem implementada, a IA amplifica a componente humana do serviço. Permite decisões mais informadas, respostas mais rápidas e interações mais consistentes”, argumenta o responsável.

De olhos no futuro próximo, Alexandre Correia projeta que haverá duas abordagens no mercado. Por um lado, organizações que utilizam a Inteligência Artificial como mecanismo de eficiência operacional. Por outro, organizações que a utilizam como “alavanca de estratégia



**“Quando o cliente necessita de empatia, negociação ou julgamento contextual, a transição para o humano deve ser fluida e natural. A eficiência não pode ser alcançada à custa da experiência”**

Alexandre Correia, Intelcia Portugal

de diferenciação”. “Acreditamos firmemente que é nesta segunda abordagem que reside o verdadeiro potencial transformador da Inteligência Artificial na experiência do consumidor”, vaticina.

Já Ana Gonçalves, da APCC, deixa um alerta: é preciso garantir sempre uma “saída humana”, isto é, “esconder o acesso a um agente [humano] é um erro que compromete a confiança” do cliente. “As melhores práticas passam por oferecer uma opção clara para falar com um profissional, prever escalonamento automático, quando o sistema deteta sinais de frustração, e assegurar transferência com contexto, evitando que o cliente tenha de repetir informação”, recomenda. A secretária-geral nota também que, “curiosamente”, quando o cliente sabe que pode falar com um humano além da automática, “a ansiedade diminui, mesmo que raramente recorra a essa possibilidade”. “A eficiência mantém-se onde faz sentido e a relação humana é preservada onde cria verdadeiro valor”, afirma Ana Gonçalves.

Ainda na visão da líder da associação que representa os *contact centers*, importa monitorizar continuamente a experiência, e não apenas a eficiência operacional. “Não basta acompanhar métricas como tempo médio de atendimento ou taxa de resolução automática; É essencial medir satisfação pós-interação, esforço do cliente e abandono em fluxos automatizados”, aconselha a responsável, que realça que esta leitura mais ampla “permite corrigir desvios antes que a frustração escale”. 📌

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.

COMUNICAÇÕES 

Mon 06 Apr 2026 (GMT+1)

# O QUE ACONTECE DEPOIS DA VENDA

<b>FREQUENCY</b>	Quarterly	<b>MEDIA TYPE</b>	Magazine	<b>OUTLET COUNTRY</b>	Portugal
<b>OUTLET LANGUAGE</b>	Portuguese	<b>AVE</b>	€ 1,785	<b>IMPRESSIONS</b>	6,000
<b>CIRCULATION</b>	3000	<b>DISTRIBUTION</b>	N/A	<b>SECTION</b>	General
<b>PAGE</b>	38	<b>SIZE</b>	1 page		
<b>TAGS</b>	<a href="#">Contact Centers</a>				

A fidelização raramente começa na campanha de marketing, mas sim quando o cliente precisa de ajuda e decide contactar a empresa. É aí que a marca se revela: na qualidade da resposta, empatia do atendimento e capacidade de resolver problemas sem fricção. Num mercado onde conquistar clientes é cada vez mais caro, a verdadeira vantagem competitiva está no que acontece no pós-venda.

O cliente de hoje chega informado. Já comparou, já leu opiniões, já decidiu ou está muito perto disso. Quando entra em contacto com uma empresa, não quer ser convencido. Quer ser ajudado. Quer alguém que resolva o problema, sem rodeios, sem scripts disfarçados e com respeito pelo seu tempo.

É nesse momento, muitas vezes invisível para as organizações, que a fidelização começa a ser decidida. Há empresas que tratam este contacto como mais um ticket a fechar. E há outras que o encaram como se alguém tivesse acabado de entrar em sua casa. A diferença não está no processo, está na atitude. É por isso que o atendimento deixou de ser apenas suporte. Hoje, é um dos principais motores de fidelização, e, em muitos casos, o ponto de partida para novas vendas.

Cada interação conta.

Não porque seja uma oportunidade de vender mais, mas porque é uma oportunidade de gerar confiança. Um atendimento bem feito tranquiliza, valida decisões e reduz dúvidas. Cria espaço para up-selling e cross-selling sem pressão, quase como consequência natural.

Para isso, as equipas não podem ser apenas executoras de guiões. Precisam de autonomia, contexto e capacidade de decidir. O sucesso aqui não se mede só em volume, mede-se na experiência e na sensação com que o cliente termina o contacto.

O cliente, aliás, não pensa em canais. Não distingue loja, telefone,

chat ou app. Vê uma marca. E espera coerência. Omnicanalidade não é estar em todo o lado, é garantir continuidade, contexto e resolução, independentemente de onde a conversa começa.

## QUANDO O ATENDIMENTO SE TORNA ESTRATÉGIA

Apesar disso, muitas empresas continuam focadas quase exclusivamente na aquisição. Investem em campanhas, descontos e promessas de curto prazo, enquanto subestimam a fidelização. Manter um cliente é mais eficiente, mais sustentável e, frequentemente, mais rentável do que conquistar um novo. O atendimento pós-venda é, na prática, a pré-venda da próxima compra.

A tecnologia é essencial, mas não chega. Dados, automação e IA ajudam a antecipar necessidades e a ganhar eficiência, mas não substituem a empatia. Atender uma chamada é

entrar num território desconhecido. Não sabemos quem está do outro lado, nem em que estado emocional chega. É precisamente nesse instante que a marca se revela ou se compromete.

Grande parte do valor gerado pelos contact centers não aparece nos dashboards. Vive na confiança construída, nos conflitos evitados e nos clientes que escolhem ficar. São também verdadeiras escolas de competências e liderança. Muitos percursos sólidos começaram com um headset e estes profissionais são embaixadores diários das marcas que representam. Carregam-nas na voz, nas palavras e nas decisões que tomam em tempo real.

Ignorar este papel é um erro estratégico. Valorizar o atendimento não é apenas um gesto de cuidado, é reconhecer que o customer care é um ativo estratégico. É nele que se decide a fidelização, se constrói confiança e se transforma cada interação numa oportunidade real de crescimento para a marca.

RICARDO SALGADO

Diretor de Vendas e Operações da Intelcia Portugal

MIGUEL AZEVEDO

Diretor de Operações da Intelcia Portugal

## O QUE ACONTECE DEPOIS DA VENDA

*A fidelização raramente começa na campanha de marketing, mas sim quando o cliente precisa de ajuda e decide contactar a empresa. É aí que a marca se revela: na qualidade da resposta, empatia do atendimento e capacidade de resolver problemas sem fricção. Num mercado onde conquistar clientes é cada vez mais caro, a verdadeira vantagem competitiva está no que acontece no pós-venda.*



**RICARDO SALGADO**  
Diretor de Vendas e Operações  
da Intelcia Portugal



**MIGUEL AZEVEDO**  
Diretor de Operações  
da Intelcia Portugal

O cliente de hoje chega informado. Já comparou, já leu opiniões, já decidiu ou está muito perto disso. Quando entra em contacto com uma empresa, não quer ser convencido. Quer ser ajudado. Quer alguém que resolva o problema, sem rodeios, sem scripts disfarçados e com respeito pelo seu tempo.

É nesse momento, muitas vezes invisível para as organizações, que a fidelização começa a ser decidida. Há empresas que tratam este contacto como mais um *ticket* a fechar. E há outras que o encaram como se alguém tivesse acabado de entrar em sua casa. A diferença não está no processo, está na atitude. É por isso que o atendimento deixou de ser apenas suporte. Hoje, é um dos principais motores de fidelização, e, em muitos casos, o ponto de partida para novas vendas.

Cada interação conta. Não porque seja uma oportunidade de vender mais, mas porque é uma

oportunidade de gerar confiança. Um atendimento bem feito tranquiliza, valida decisões e reduz dúvidas. Cria espaço para *up-selling* e *cross-selling* sem pressão, quase como consequência natural. Para isso, as equipas não podem ser apenas executoras de guiões. Precisam de autonomia, contexto e capacidade de decidir. O sucesso aqui não se mede só em volume, mede-se na experiência e na sensação com que o cliente termina o contacto.

O cliente, aliás, não pensa em canais. Não distingue loja, telefone, *chat* ou *app*. Vê uma marca. E espera coerência. Omnicanalidade não é estar em todo o lado, é garantir continuidade, contexto e resolução, independentemente de onde a conversa começa.

### QUANDO O ATENDIMENTO SE TORNA ESTRATÉGIA

Apesar disso, muitas empresas continuam focadas quase

exclusivamente na aquisição. Investem em campanhas, descontos e promessas de curto prazo, enquanto subestimam a fidelização. Manter um cliente é mais eficiente, mais sustentável e, frequentemente, mais rentável do que conquistar um novo. O atendimento pós-venda é, na prática, a pré-venda da próxima compra.

A tecnologia é essencial, mas não chega. Dados, automação e IA ajudam a antecipar necessidades e a ganhar eficiência, mas não substituem a empatia. Atender uma chamada é entrar num território desconhecido. Não sabemos quem está do outro lado, nem em que estado emocional chega. É precisamente nesse instante que a marca se revela ou se compromete.

Grande parte do valor gerado pelos *contact centers* não aparece nos *dashboards*. Vive na confiança construída, nos conflitos evitados e nos clientes que escolhem ficar. São também verdadeiras escolas de competências e liderança. Muitos percursos sólidos começaram com um *headset* e estes profissionais são embaixadores diários das marcas que representam. Carregam-nas na voz, nas palavras e nas decisões que tomam em tempo real.

Ignorar este papel é um erro estratégico. Valorizar o atendimento não é apenas um gesto de cuidado, é reconhecer que o *customer care* é um ativo estratégico. É nele que se decide a fidelização, se constrói confiança e se transforma cada interação numa oportunidade real de crescimento para a marca. ●

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.

IT INSIGHT 

Wed 01 Apr 2026 (GMT+1)

# EDP-DXC transforma IA em operação com fábrica de modelos

<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>				

A EDP enfrentava um problema comum em empresas maduras em dados, com muitos modelos de IA difíceis de operar. Para resolver, lançou, em parceria com a DXC, uma framework de MLOps que transforma protótipos em soluções que funcionam no dia a dia

A EDP está a dar um passo decisivo na forma como leva a Inteligência Artificial (IA) do laboratório para a operação. Num contexto em que o número de modelos de machine learning cresce rapidamente em diferentes áreas do grupo, desde a previsão de consumo à manutenção preditiva, a empresa avançou para a criação de uma framework organizacional de Machine Learning Operations (MLOp), em parceria com a DXC Technology e com suporte tecnológico da Microsoft.

O objetivo passa por acelerar a passagem de protótipos para produção, reduzir esforço manual e garantir governança e rastreabilidade num ciclo de vida cada vez mais complexo.

Mais do que um projeto tecnológico, trata-se de uma mudança estrutural na forma como a organização transforma dados em decisões e automação, com impacto direto na eficiência e na escalabilidade da IA.

## O desafio da EDP

A EDP já vinha a reforçar a utilização de inteligência artificial em múltiplas frentes, mas o crescimento orgânico de projetos e equipas começou a expor um problema típico de organizações maduras em dados que passa pela falta de consistência e de processos

comuns entre iniciativas.

Como explica a própria empresa, “à medida que o número de modelos e casos de uso cresceu em diferentes áreas do Grupo, tornou-se imperativo estabelecer uma framework corporativa que assegurasse consistência, rastreabilidade e qualidade em todo o ciclo de vida dos modelos de IA”.

Este desafio não era apenas técnico, mas principalmente organizacional, uma vez que os projetos desenvolvidos em momentos diferentes, com ferramentas distintas e maturidades desiguais, dificultavam a reutilização, a escalabilidade e a manutenção sustentável.

A DXC enquadra este tipo de problema como recorrente em grandes organizações europeias, onde os modelos acabam frequentemente por ficar presos entre provas de conceito e produção. Um dos sintomas mais críticos era o tempo necessário para colocar modelos em produção, agravado por integrações complexas com pipelines de dados e sistemas existentes, já que “apenas uma em cada dez organizações consegue colocar em produção mais de 75% dos seus protótipos de IA”, segundo o responsável da DXC que citou um estudo da Gartner.

O resultado era um cenário comum em empresas que já provaram o valor da IA, mas ainda não a industrializaram, com modelos relevantes, mas difíceis de operacionalizar de forma rápida, repetível e auditável.

Da experimentação a uma “fábrica de modelos”

A resposta da EDP foi assumir o MLOp como uma etapa estratégica de maturidade, com o objetivo de “padronizar e industrializar os processos de desenvolvimento, implementação e manutenção de modelos de machine learning”.

Nuno Moura Pinheiro, Head of Data & AI na DXC em Portugal reforça esta ideia ao definir MLOp como “a prática que se dedica à integração dos modelos de machine learning nos processos de negócio e aplicações”, suportada por uma framework de software, automatismos e boas práticas para acelerar desenvolvimento e operação.

O projeto decorreu em três fases bem estruturada que refletem, por sua vez, uma abordagem típica de transformação, incluindo aconselhamento, implementação e operacionalização.

Na fase inicial, foram realizados os workshops “As Is”, “To Be” e “Roadmap”, para mapear maturidade, alinhar stakeholders e definir arquitetura e modelo operacional. Esta

metodologia permitiu garantir que a tecnologia respondia a necessidades reais e que a mudança era aceite por diferentes áreas.

A EDP descreve esta etapa como um processo transversal, liderado pelo Centro de Excelência de Data & AI, mas envolvendo também áreas críticas como Arquitetura Global, Cibersegurança e Gestão de Risco em IA.

### A solução tecnológica

Na fase de implementação, a DXC aplicou um princípio que se tornou quase uma assinatura dos seus projetos de modernização bem-sucedidos, assente na lógica de “Pensar em Grande”, “Começar Pequeno” e “Escalar Rapidamente”.

O núcleo da solução foi construído com base na abordagem DXC Quickstart for MLOp, de modo a tirar partido de ativos reutilizáveis e aceleradores já desenvolvidos pelo Centro de Excelência Europeu da empresa. Estes aceleradores, segundo a DXC, funcionam como serviços nativos em plataformas como Azure, Databricks ou AWS, sendo altamente configuráveis e adaptáveis ao caso de uso.

A relevância desta componente tornou-se evidente, já que permite reduzir o tempo de implementação e diminuir custos de engenharia repetitiva, proporcionando “a evolução de uma abordagem artesanal, assente na criatividade dos artesões, para uma abordagem industrial”.

Do ponto de vista técnico, a implementação não deixou margem para experimentalismos. Assentou em práticas hoje incontornáveis quando se fala de IA à escala empresarial, com pipelines de integração e entrega contínua, uma abordagem GitOps para gerir a movimentação de ativos entre ambientes, versionamento rigoroso de dados e modelos, mecanismos de linhagem que garantem rastreabilidade e reprodutibilidade e módulos preparados para monitorização permanente e deteção de drift.

A deteção de drift, ou seja, identificar quando um modelo começa a perder precisão devido a mudanças nos dados reais, é particularmente crítica em empresas como a EDP, onde o comportamento do consumo, redes ou ativos pode mudar com a sazonalidade, o clima, as alterações regulatórias ou novas dinâmicas de mobilidade elétrica.

Ao mesmo tempo, a EDP sublinha que esta framework reforça a governança “através de práticas de versionamento, auditoria, gestão de risco e deteção de drift”, o que garante, por sua vez, transparência e confiança na evolução dos modelos.

## Escala em ação

Depois de construída a base técnica, a fase de operacionalização foi decisiva para aplicar a framework em casos reais, garantindo que o MLOp não ficava apenas como blueprint.

A EDP não ficou pela teoria e escolheu três frentes onde a IA teria impacto mensurável. O Electric Dots antecipa os melhores locais para instalar postos de carregamento de veículos elétricos, cruzando dados para reduzir risco e acelerar decisões. A previsão de chamadas no Contact Center permite estimar procura e ajustar recursos com maior precisão, num contexto em que eficiência operacional pesa diretamente nos custos. Já a deteção automática de portas por computer vision apoia equipas no terreno com identificação rápida e fiável, aproximando o algoritmo da operação diária. Estes três casos distintos, unidos têm como objetivo comum transformar dados em decisões com efeito prático.

Os modelos vão muito além do analytics organizacional e têm impacto direto na infraestrutura, nas operações, no planeamento de recursos e na produtividade das equipas técnicas, domínios onde o retorno se mede em eficiência, tempo e custos. É neste contexto que o MLOp ganha relevância, ao oferecer uma framework capaz de sustentar, no mesmo ecossistema, modelos preditivos para o contact center, soluções geoespaciais aplicadas à mobilidade elétrica e algoritmos de visão computacional que apoiam operações no terreno.

## Impactos medidos

Os resultados apresentados pela DXC apontam para ganhos claros de industrialização, com destaque para a aceleração do deployment. Um dos indicadores mais relevantes foi a redução do tempo de colocação em produção “de meses para semanas”, resultado direto da automatização e normalização dos processos.

A inovação da DXC transforma a operação empresarial através de processos mais eficientes e automatizados aumentam a produtividade, enquanto a escalabilidade permite integrar IA em ambientes complexos. Os custos caem à medida que se reduz a intervenção manual e se automatiza a manutenção, e a tomada de decisão torna-se mais sólida graças a governance rigorosa e monitorização constante. Quatro impactos estratégicos que provam que a tecnologia só é relevante quando altera a forma como a organização funciona.

Na EDP, a evolução ganha forma na previsibilidade e na sustentabilidade, com rastreabilidade completa, reprodutibilidade assegurada, governance reforçada e menor esforço manual em tarefas repetitivas. A experiência demonstra que a criação de modelos é apenas o ponto de partida e que o verdadeiro valor da IA está na sua gestão consistente e sustentada no tempo.

## A dimensão humana e organizacional

Para lá do peso tecnológico, o projeto evidencia um ponto que muitos programas de IA desvalorizam, a necessidade de reorganização cultural. A EDP descreve o processo como um exercício de colaboração transversal, com envolvimento ativo de equipas de negócio e áreas críticas como cibersegurança e gestão de risco em IA.

Nuno Moura Pinheiro destaca a urgência de quebrar silos e aponta como um dos problemas centrais a “falta de colaboração entre equipas”, com desenvolvimento e produção a trabalhar de forma isolada.

A transformação concretizou-se não na simples criação de pipelines automatizados, mas na construção de um modelo operacional comum, capaz de fazer com que diferentes áreas falem a mesma linguagem desde a conceção do modelo até à sua validação, implementação e monitorização.

## MLOp como base para IA

Enquanto o mercado debate IA generativa, copilotos e automação inteligente, o case EDP-DXC prova que a IA não cresce sozinha. Sem uma base operacional sólida, modelos sofisticados permanecem no papel e nunca chegam à escala.

A DXC distingue entre uma abordagem tática e outra estratégica, cada uma com objetivos e impactos próprios dentro da transformação empresarial. A tática entrega resultados rápidos, mas tende a criar uma “cultura artesanal de modelos”, dispendiosa e difícil de sustentar. Já a abordagem estratégica exige uma prática estruturada de MLOp, criando um ambiente de “fábrica” que estabiliza e acelera todo o ciclo de vida.

A EDP, por sua vez, enquadra este projeto como parte direta da sua estratégia de transformação digital e de IA, onde fundações comuns e práticas transversais são vistas como essenciais para criar valor sustentável.

À medida que mais organizações adotam IA, a diferença competitiva vai deixar de estar em “ter modelos” e passa a estar em “operar modelos” com confiança, ética, governança e eficiência, integrando a inteligência artificial de forma consistente nas operações e decisões do negócio. ✱

