



APCC - Associação Portuguesa de
Contact Center

THU 20 AUG 2026 (GMT+1)

Table of Contents

HEADLINE	OUTLET	PUBLISHED AT
Linha Cascais distinguida com Selo da Qualidade APCC pelo atendimento aos...	Notícias De Cascais Online	Fri Jul 31 2026 (GMT+1)
30 Julho, 2026Associação Portuguesa de Contact Centers distingue Linha Cascais com selo da qualidade	Localnoticias.Pt	Thu Jul 30 2026 (GMT+1)
A próxima geração da experiência do cliente passa pela colaboração, não apenas pela tecnologia	IT Insight	Wed Jul 29 2026 (GMT+1)
«Liderar não é um talento místico.»Manuel Alçada, da Happy Work	Human	Sun Jul 26 2026 (GMT+1)
BANCA E SEGUROS: JÁ NÃO É SOBRE A TRANSFORMAÇÃO, MAS, SIM, QUEM A VAI LIDERAR!	Human Resources Portugal	Tue Jul 21 2026 (GMT+1)
Como atrair talento na indústria alimentar é o grande destaque da nova edição da Human Resources. Já está disponível	HR Portugal	Mon Jul 20 2026 (GMT+1)
Como atrair talento na indústria alimentar é o grande destaque da nova edição da Human Resources. Já está disponível	Sapo	Mon Jul 20 2026 (GMT+1)
Empresas portuguesas ainda se retraem na utilização de Inteligência Artificial	Sapo	Thu Jul 16 2026 (GMT+1)
Empresas portuguesas ainda se retraem na utilização de Inteligência Artificial	Dinheiro Vivo	Thu Jul 16 2026 (GMT+1)
“Ainda não podemos responsabilizar o agente de IA. Vamos responsabilizar sempre o humano”	Sapo	Thu Jul 16 2026 (GMT+1)
“Ainda não podemos responsabilizar o agente de IA. Vamos responsabilizar sempre o humano”	ECO	Thu Jul 16 2026 (GMT+1)
DE REATIVOS A PROATIVOS. AFINAL, QUAL O VALOR DOS CONTACT CENTERS NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE?	Distribuição Hoje	Thu Jul 16 2026 (GMT+1)
De reativos a proativos. Afinal, qual o valor dos contact centers na experiência do cliente?	Distribuição Hoje Online	Mon Jul 13 2026 (GMT+1)
IA nas empresas: da promessa à realidade	IT Insight	Mon Jul 13 2026 (GMT+1)
Empresas portuguesas ainda se retraem na utilização de inteligência artificial	Dinheiro Vivo	Fri Jul 10 2026 (GMT+1)
Cinco anos depois das audiências com Marcelo, o que	Zap (PT)	Thu Jul 09 2026

aconteceu aos 4 unicórnios portugueses?		(GMT+1)
Live Talks: conversas para aprofundar os temas do congresso	Comunicações	Thu Jul 09 2026 (GMT+1)
IA NAS EMPRESAS: DA PROMESSA À REALIDADE	IT Insight	Wed Jul 01 2026 (GMT+1)

KPI Summary



18

Articles



514.59k

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.

NOTÍCIAS DE CASCAIS ONLINE 

Fri 31 Jul 2026 (GMT+1)

Linha Cascais distinguida com Selo da Qualidade APCC pelo atendimento aos...

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

Marisa Ferreira, Diretora Municipal de Comunicação e Serviço ao Cidadão, Ana Gonçalves, Secretária-Geral da APCC, Dr. Nuno Piteira Lopes, Presidente da Câmara Municipal de Cascais, Cláudia Serra, Direção APCC, Catarina Real, Direção APCC, e Gonçalo Consiglieri, Direção APCC Créditos foto: Câmara Municipal de Cascais

A Linha Cascais, serviço de atendimento ao munícipe da Câmara Municipal de Cascais, foi distinguida com o Selo da Qualidade APCC, uma certificação atribuída pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) que reconhece as organizações pelo compromisso com a excelência, inovação e qualidade no atendimento ao cliente.

A distinção foi entregue no Centro de Operações de Cascais (C2) e faz da Câmara Municipal de Cascais a primeira autarquia de Portugal Continental a obter esta certificação, atribuída desde 2010 às organizações que demonstram elevados padrões de desempenho na área dos contact centers e da experiência do cliente.

A Linha Cascais conta com uma equipa de 23 profissionais, responsável pelo atendimento telefónico em áreas como Ambiente, Urbanismo, Mobilidade/MobiCascais e informações gerais. O serviço presta esclarecimentos aos munícipes, regista e acompanha pedidos, reclamações e sugestões, funcionando como um importante canal de contacto entre os cidadãos e o município.

A avaliação realizada no âmbito da certificação incidiu sobre a qualidade dos processos, o desempenho da operação, a formação e valorização dos colaboradores, a utilização de

tecnologia e a monitorização da satisfação dos utilizadores do serviço.

Entre os aspetos valorizados destacam-se a organização do atendimento por áreas especializadas, a formação contínua das equipas, o acompanhamento de indicadores de desempenho, a capacidade de resolução dos pedidos logo no primeiro contacto e a aposta permanente na melhoria dos serviços prestados.

No campo da inovação, a Linha Cascais já recorre a soluções de Inteligência Artificial para o agendamento da recolha de resíduos verdes provenientes da manutenção de jardins e de objetos volumosos, vulgarmente conhecidos como “monstros”. Só durante 2025, estes serviços representaram cerca de 25 mil pedidos.

Está igualmente em fase de implementação um novo sistema de atendimento automático com reconhecimento de voz (IVR), que permitirá encaminhar as chamadas de acordo com a necessidade do munícipe. Encontra-se ainda em análise a introdução de ferramentas de monitorização automática das chamadas, com vista a reforçar a qualidade do atendimento.

Para a APCC, esta certificação reconhece o compromisso da Linha Cascais com um serviço de excelência e a aposta contínua na melhoria da experiência dos cidadãos.

O Selo da Qualidade APCC é atribuído após uma auditoria independente realizada pela Bureau Veritas e baseia-se na avaliação de cerca de 200 critérios distribuídos por oito áreas, entre as quais organização, processos, desempenho, monitorização, capital humano, formação, tecnologia e sustentabilidade. A certificação tem uma validade de três anos.

A Associação Portuguesa de Contact Centers reúne atualmente 128 empresas de 12 setores de atividade e representa um setor que emprega mais de 115 mil pessoas 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.

LOCALNOTICIAS.PT 

Thu 30 Jul 2026 (GMT+1)

30 Julho, 2026 Associação Portuguesa de Contact Centers distingue Linha Cascais com selo da qualidade

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

CMC

A Linha Cascais foi distinguida com o Selo da Qualidade da Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC), uma certificação que reconhece elevados padrões de desempenho e boas práticas na gestão de Contact Centers. Cascais é o primeiro município de Portugal continental a ter esta certificação. A distinção foi entregue esta quinta-feira, 30 de julho, por Ana Gonçalves, secretária-geral da APCC, a Nuno Piteira Lopes, presidente da Câmara Municipal de Cascais, numa cerimónia realizada no Centro de Operações de Cascais (C2). Com uma classificação de 87,78%, uma taxa de satisfação de 96,32% e uma taxa de resolução ao primeiro contacto de 96,43%, este reconhecimento evidencia a qualidade, a eficiência e a proximidade do serviço prestado aos munícipes. ✱



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 29 Jul 2026 (GMT+1)

A próxima geração da experiência do cliente passa pela colaboração, não apenas pela tecnologia

FREQUENCY	Daily	MEDIA TYPE	Website	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 39	IMPRESSIONS	125
MUV	5,000				
TAGS	Contact Centers				

Durante muitos anos, a transformação dos contact centers foi medida sobretudo pela eficiência.

Automatizar processos, reduzir tempos de resposta ou aumentar a produtividade eram os principais indicadores de sucesso. Embora esses objetivos continuem a ser importantes, o mercado evoluiu. Hoje, as organizações procuram algo mais ambicioso: criar experiências capazes de gerar valor para clientes, colaboradores e para o próprio negócio. Esta mudança obriga também os fornecedores de tecnologia a evoluírem. Já não basta disponibilizar funcionalidades ou acompanhar tendências. É necessário compreender os desafios concretos de cada organização e disponibilizar plataformas que se adaptem à realidade operacional de diferentes setores, modelos de negócio e mercados.

É neste contexto que a Broadvoice tem vindo a consolidar a sua estratégia enquanto empresa dedicada à Customer Experience e à transformação inteligente das operações de contacto com o cliente. Com uma oferta cloud que integra Contact Centreas a Service, automação inteligente e soluções avançadas de Inteligência Artificial, o objetivo é claro: ajudar as empresas a transformar cada interação numa oportunidade para fortalecer a relação com os seus clientes, melhorar a experiência e, ao mesmo tempo, gerar novo valor e novas oportunidades de negócio.

O recente lançamento do Engage representa mais um passo nessa visão. A solução foi

desenvolvida para responder a um desafio cada vez mais relevante: oferecer experiências conversacionais mais naturais, contextuais e eficazes, capazes de acompanhar a crescente exigência dos consumidores sem perder a proximidade que continua a distinguir um bom serviço.

Mas a evolução mais importante está no papel que a Inteligência Artificial passa a assumir. Durante muito tempo, a automação foi vista sobretudo como uma forma de resolver tarefas simples, repetitivas e de baixo valor acrescentado. Hoje, estamos perante uma nova fase. As soluções de IA da Broadvoice já permitem endereçar interações mais complexas, apoiar decisões, automatizar processos completos e criar experiências mais consistentes, inteligentes e personalizadas.

Esta evolução terá inevitavelmente impacto na forma como as organizações distribuem os seus recursos, libertando equipas humanas para tarefas onde a empatia, a criatividade, a análise crítica e a relação continuam a ser verdadeiramente diferenciadoras. No entanto, nenhuma tecnologia gera impacto isoladamente. A verdadeira transformação acontece quando existe um ecossistema capaz de combinar conhecimento do negócio, proximidade com o cliente e capacidade de implementação. É aqui que os parceiros assumem um papel determinante.

Num mercado em constante evolução, os parceiros deixaram de ser apenas canais de venda para se tornarem consultores estratégicos, capazes de identificar oportunidades, desenhar projetos e acompanhar as organizações ao longo de todo o processo de transformação digital. São eles que conhecem as especificidades de cada setor, compreendem os desafios locais e acrescentam valor através da sua experiência.

Na Broadvoice acreditamos que o crescimento sustentável se constrói precisamente através destas relações. É por isso que continuamos a investir num programa de parceiros que privilegia a colaboração, a especialização e a criação conjunta de oportunidades de negócio. Mais do que disponibilizar tecnologia, procuramos criar condições para que os nossos parceiros possam diferenciar-se no mercado, desenvolver novas competências e responder às necessidades dos seus clientes com soluções inovadoras, capazes de melhorar a experiência, otimizar operações e gerar impacto direto no negócio.

O futuro da experiência do cliente será inevitavelmente mais inteligente, mais integrado e mais personalizado. Mas será também mais colaborativo. As empresas que conseguirem combinar tecnologia, conhecimento e proximidade estarão mais bem preparadas para responder às expectativas de consumidores cada vez mais informados e exigentes, mas também para transformar o contact center num verdadeiro motor de valor, eficiência e crescimento.

No final, a tecnologia continua a ser apenas um meio. O verdadeiro fator diferenciador será sempre a capacidade de construir relações de confiança, entre empresas e clientes, parceiros e todo o ecossistema que contribui para criar experiências memoráveis, gerar melhores resultados e transformar cada interação numa oportunidade de negócio.

Conteúdo co-produzido pela MediaNext e pela Broadvoice ❁

TÓPICOS • REVISTA • [Siga-nos](#)

Concordamos emparceirar-nos ao movimento TISSOA Brasil
[ver mais](#) [votar](#) [votos de apoio](#) [votos](#)

REVISTA DIGITAL

A próxima geração da experiência do cliente passa pela colaboração, não apenas pela tecnologia

Durante muitos anos, a transformação dos centros de fof media sobretudo pela eficiência.

Por Ricardo Costa, VP Sales EMEA, Broadview

Ricardo Costa, VP Sales EMEA, Broadview

Automatizar processos, reduzir tempo de resposta ou aumentar a produtividade eram os principais indicadores de sucesso. Embora esses objetivos continuem a ser importantes, o mercado evoluiu. Hoje, as organizações procuram algo mais ambicioso: criar experiências capazes de gerar valor para clientes, colaboradores e para o próprio negócio. Esta mudança abriga também os benefícios de tecnologia e evolução. Já não basta disponibilizar funcionalidades ou acompanhar tendências. É necessário compreender os desafios concretos de cada organização e disponibilizar plataformas que se adaptem à realidade operacional de diferentes setores, modelos de negócio e mercados.

É neste contexto que a Broadview tem vindo a consolidar a sua estratégia enquanto empresa dedicada à Customer Experience e à transformação inteligente das operações de contacto com o cliente. Com uma oferta dual que integra Contact Center as Service, automação inteligente e soluções avançadas de Inteligência Artificial, o objectivo é claro: ajudar as empresas a transformar cada interação numa oportunidade para fortalecer a relação com os seus clientes, melhorar a experiência e, ao mesmo tempo, gerar novo valor e novas oportunidades de negócio.

O recente lançamento do Engage representa um passo nessa via. A solução foi desenvolvida para responder a uma desafio cada vez mais relevante: oferecer experiências conversacionais mais naturais, contextualizadas e eficientes, capazes de acompanhar a crescente exigência dos consumidores sem perder a capacidade que continua a distinguir um bom serviço.

Mas a evolução mais importante está no papel que a Inteligência Artificial passa a assumir. Durante muito tempo, a automação foi vista sobretudo como uma forma de resolver tarefas simples, repetitivas e de baixo valor acrescentado. Hoje, estamos perante uma nova fase. As soluções de IA da Broadview já permitem entender interações humanas com complexidade, apoiar decisões, automatizar processos completos e criar experiências mais consistentes, inteligentes e personalizadas.

Esta evolução terá inevitavelmente impacto na forma como as organizações distribuem os seus recursos. libertando equipes humanas para tarefas onde a empatia, a criatividade, a análise crítica e a criação contínuas a ser verdadeiramente diferenciadoras. No entanto, nenhuma tecnologia gera impacto isoladamente. A verdadeira transformação acontece quando existe um ecossistema capaz de combinar conhecimento do negócio, proximidade com o cliente e capacidade de implementação. É aqui que os parceiros assumem um papel determinante.

Não ficamos em constante evolução, os parceiros declaram de ser apenas canais de venda para se tornarem conselheiros estratégicos, capazes de identificar oportunidades, descrever projetos e acompanhar as organizações ao longo do todo o processo de transformação digital. São eles que conhecem as especificidades de cada setor, compreendem os desafios locais e acrescentam valor através da sua expertise.

Na Broadview acreditamos que o crescimento sustentável se controla precisamente através destas relações. É por isso que continuamos a investir num programa de parcerias que privilegia a colaboração, a especialização e a criação conjunta de oportunidades de negócio. Mais do que disponibilizar tecnologia, procuramos criar condições para que os nossos parceiros possam diferenciar-se no mercado, descobrir novas complexidades e responder às necessidades dos seus clientes com soluções inovadoras, capazes de melhorar a experiência, otimizar operações e gerar impacto direto no negócio.

O futuro da experiência do cliente será inevitavelmente mais inteligente, mais integrado e mais personalizado. Mas será também mais colaborativo. As empresas que conseguirem combinar tecnologia, conhecimento e proximidade estarão mais bem preparadas para responder à expectativa de consumidores cada vez mais informados e exigentes, mas também para transformar o contact center numa verdadeira fonte de valor, eficiência e crescimento.

No final, a tecnologia continua a ser apenas um meio. O verdadeiro fator diferenciador será sempre a capacidade de construir relações de confiança, entre empresas e clientes, parceiros e tudo o que considera que contribui para criar experiências memoráveis, gerar melhores resultados e transformar cada interação numa oportunidade de negócio.

Conteúdo em parceria pela Intellectus e pelo Broadview

Tags

[#engagem](#)

RECOMENDADO PELOS LEITORES

UPDAT lança o questionário da IA Agilizada a operação

Avenade e Microsoft defendem IA com impacto real para reverter empresas

Standalone marca uma nova fase do S0

VISITAS

Portugal quer atrair data centers que impulsionem economia

17 DE MARÇO - 17:00 (GMT)

Smart AI PC: Quando o enigma deixa de ser commodity

18 DE MARÇO - 17:00 (GMT)

AI Digest – julho 2024

19 DE MARÇO - 14:00 (GMT)

"A tecnologia não existe na organização para ser um canal sofisticado, mas um acelerador da evolução do negócio"

20 DE MARÇO - 17:00 (GMT)

Suberância dos dados, IA e ciber-resiliência: porque a infraestrutura volta ao centro da estratégia

PROXIMAMENTE

NOTÍCIAS

A próxima geração da experiência do cliente passa pela colaboração, não apenas pela tecnologia

PROXIMAMENTE

PCs com IA a decisão não deve comparecer sem análise no hardware

PROXIMAMENTE

A IA especializada entra na via rápida

PROXIMAMENTE

A IA que as organizações querem e os dados que têm

PROXIMAMENTE

Suberância dos dados, IA e ciber-resiliência: porque a infraestrutura volta ao centro da estratégia

PROXIMAMENTE

TÓPICOS

- Data & Analytics
- Digital
- Inovação
- IT Strategy
- Social Biz
- Operações
- Product

REVISTA

- Segurança
- Inteligência
- Inovação
- Engenharia
- Processo
- Financeiro
- Human Resources
- CRIAR / CRO / Transform

INFORMAÇÕES

- Sobre-nós
- Contacto
- Prensa
- Utilizadores
- Política de Privacidade
- Política de Cookies
- Termos e Condições
- Contato
- Feedback

ÚLTIMAS EDIÇÕES

TISSOA Nº 10 JULHO 2024

TISSOA Nº 11 MARÇO 2024

TISSOA Nº 12 MARÇO 2024

TISSOA Nº 13 JUNHO 2024

TISSOA Nº 14 SETEMBRO 2024

TISSOA Nº 15 OUTUBRO 2024

TISSOA Nº 16 MAIO 2024

media NEXT

Copyright © 2024, todos os direitos reservados. All Rights Reserved.

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 

Sun 26 Jul 2026 (GMT+1)

«Liderar não é um talento místico.»Manuel Alçada, da Happy Work

FREQUENCY	Daily	MEDIA TYPE	Website	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 39	IMPRESSIONS	125
MUV	5,000				
TAGS	Contact Centers				

Consultor há mais de três décadas nas áreas de Experiência do Cliente, Vendas e Liderança, Manuel Alçada, diretor executivo da Happy Work, fala nesta entrevista de um dos dois livros que publicou: Liderança Prática – 727 dicas para uma liderança ética e eficaz. E diz mesmo: «Liderar não é um talento místico reservado a génios que criaram as suas empresas a partir de garagens na Califórnia».

Texto: Redação «human» Foto: DR

Como sintetiza as principais mensagens do seu livro 727 Dicas para uma Liderança Ética e Eficaz?

A mensagem central do livro é simples: liderar não é um talento místico reservado a génios que criaram as suas empresas a partir de garagens na Califórnia, mas sim um conjunto de comportamentos que qualquer pessoa pode desenvolver. Como escrevo logo na introdução: «Ser um bom líder não é inato, todos nós podemos fazer melhor com as características que temos.»

O livro reforça três ideias essenciais: liderança é impacto humano – pequenas ações diárias moldam a vida das pessoas; ética e eficácia não competem, são inseparáveis – liderar bem implica fazer o que é certo e também trazer resultados para a organização; a melhoria contínua é o caminho. Liderança é prática, não apenas teoria – daí as 727 dicas, orientadas para aplicação no dia-a-dia.

De onde parte este livro e como foi o processo de escrita?

O livro nasce de quase três décadas de trabalho com líderes, equipas e organizações. Acredito profundamente que muitos dos problemas das empresas – e da felicidade das pessoas – têm origem direta na qualidade da liderança. Como escrevo no livro, «se o trabalho ocupa uma parte tão significativa do nosso tempo, ter um chefe decente é muitíssimo importante para tornar a nossa vida muito melhor».

O processo de escrita foi: inspirado em situações reais observadas em consultoria, formação e mentoria; reforçado com a leitura de cerca de 80 livros, muito diversos, nas áreas da liderança, que me permitiram aprofundar conceitos; com revisão profunda e contributos valiosos, como os da Mariana Pereira, que ajudou a clarificar ideias e até a reformular capítulos inteiros; orientado ao leitor (para além das dicas, que são mesmo 727) – cada capítulo foi pensado para ser curto, direto e aplicável, permitindo consulta rápida e focada quando necessário.

Por que destaca as ideias de ética e eficácia no título?

Porque são os dois pilares que sustentam qualquer liderança que valha a pena. Ética: sem integridade, não há confiança. E como escrevo no livro, «não há liderança sem confiança». É perfeitamente possível sermos líderes e acumularmos com o facto de sermos pessoas decentes. Eficácia: liderar não é apenas ser boa pessoa; é também entregar resultados, tomar decisões, orientar equipas e criar impacto. Se formos «apenas» boas pessoas mas isso não se traduzir em resultados para a organização, então mais tarde ou mais cedo deixaremos de ser líderes e estaremos a prejudicar a nossa equipa.

A combinação de ambas evita dois extremos perigosos: líderes «simpáticos mas ineficazes» e líderes «eficazes mas tóxicos».

Consegue, agora, fazer um balanço sobre a publicação do livro?

O balanço é muito positivo. O livro teve uma receção calorosa por parte de líderes, profissionais de recursos humanos e gestores que procuram ferramentas práticas para o dia-a-dia. Recebi feedback de pessoas que o usam como manual de consulta rápida, de formadores que o integram em programas de desenvolvimento e até de equipas que o utilizam em reuniões semanais para discutir uma dica por dia. O que mais me marcou foi perceber que existe uma enorme sede pelas dicas práticas, de linguagem clara e de exemplos reais – exatamente aquilo que procurei oferecer.

«O livro nasce de quase três décadas de trabalho com líderes, equipas e organizações.

Acredito profundamente que muitos dos problemas das empresas – e da felicidade das pessoas – têm origem direta na qualidade da liderança.»

Olhando para a generalidade do nosso tecido empresarial, que comentários pode fazer sobre as nossas lideranças?

Vejo um país com líderes tecnicamente competentes, mas ainda com um défice significativo em competências humanas. Persistem desafios como: dificuldade em dar feedback claro; excesso de foco operacional e pouco tempo para pessoas; medo de delegar; comunicação reativa em vez de preventiva. Mas também vejo uma evolução clara: há mais consciência, mais vontade de aprender e mais procura por desenvolvimento.

Vê diferenças significativas em relação às lideranças de mundos como a política, o futebol ou a administração pública?

Sim, e são diferenças estruturais. No sector privado, a liderança é mais pressionada por resultados e competitividade. Na política, a lógica é mais comunicacional e polarizada. No futebol, a liderança é emocional, imediata e altamente exposta. Na administração pública, a estabilidade e a burocracia moldam mais os comportamentos. Cada contexto cria incentivos diferentes – e os incentivos moldam a liderança. Mas há um ponto comum: em todos estes contextos a liderança pode e deve ser ética e eficaz.

Que contributos ou ensinamentos tem recolhido no seu percurso profissional em relação a temas como liderança e gestão de pessoas?

Ao longo dos anos, recolhi aprendizagens que se repetem em todos os sectores: as pessoas querem ser tratadas como pessoas, não como recursos; a comunicação é o maior acelerador – ou destruidor – de confiança; a cultura come a estratégia ao pequeno-almoço, como dizia Peter Drucker, e continuo a vê-lo diariamente; liderar é servir, não controlar; as equipas crescem quando os líderes acreditam nelas, algo que reforço no capítulo «Acreditar no outro».

Tem notado mudanças significativas neste âmbito ao longo dos anos?

Sim. A liderança tornou-se mais humana, mais transparente e mais consciente. Há 20 anos, falar de emoções no trabalho era quase tabu. Hoje é uma competência essencial. Também noto maior abertura à vulnerabilidade, ao feedback e à aprendizagem contínua. E, claro, a tecnologia mudou tudo: acelerou ritmos, aumentou a pressão e tornou a comunicação mais imediata – para o bem e para o mal.

«O que mais me marcou foi perceber que existe uma enorme sede pelas dicas práticas, de linguagem clara e de exemplos reais – exatamente aquilo que procurei oferecer.»

Alguma ou algumas dessas mudanças o marcaram verdadeiramente?

Duas mudanças marcaram-me de forma especial: a normalização do tema da saúde mental no trabalho – ver líderes a falar abertamente sobre burnout, ansiedade ou equilíbrio vida/trabalho era impensável há uns anos; a valorização crescente da autenticidade – as pessoas querem líderes reais, não personagens perfeitas (a autenticidade tornou-se uma força competitiva).

O que se espera agora de alguém que esteja em posição de liderança?

Hoje espera-se muito mais do que gestão de tarefas. Espera-se: humanidade – empatia, escuta ativa, compaixão; clareza – visão, comunicação, alinhamento; competência emocional – gerir conflitos, motivar, reconhecer; capacidade de adaptação – num mundo em mudança constante; domínio da tecnologia, e especialmente IA [inteligência artificial] – não para ser especialista, mas para saber integrá-la no trabalho. Como escrevo no livro, «um líder faz crescer as pessoas, cria oportunidades onde não existiam».

Vê as novas gerações preparadas, em geral, para o desafio de liderar?

Vejo um potencial enorme, mas também desafios claros. As novas gerações trazem: mais consciência social; maior sensibilidade à diversidade; mais fluência tecnológica; mais exigência em relação ao propósito; maior necessidade de equilíbrio da vida pessoal com a vida profissional. Mas precisam por vezes de desenvolver: resiliência; capacidade de lidar com frustração; competências de comunicação presencial; paciência para processos que não são imediatos.

Como liga à liderança temas como a tecnologia, a diversidade e a comunicação?

A liderança moderna vive na interseção destes três eixos: tecnologia – é ferramenta, não substituto (líderes precisam de saber usá-la para melhorar processos, comunicação e decisão, não pode ser um fim em si mesmo); diversidade – equipas diversas são mais criativas e eficazes, mas exigem líderes com sensibilidade cultural e capacidade de inclusão (na prática, sabermos ouvir verdadeiramente e ter empatia pelo outro); comunicação – continua a ser o coração da liderança (clara, humana, frequente e adaptada ao contexto, e isto é ainda mais crítico nas gerações mais novas).

«A liderança tornou-se mais humana, mais transparente e mais consciente. Há 20 anos, falar

de emoções no trabalho era quase tabu. Hoje é uma competência essencial.»

Gerações mais tecnológicas mas muitas vezes com grandes dificuldades na comunicação, sobretudo em termos de capacidade de expressão, poderão mesmo assim ter sucesso no mundo corporativo?

Sim, precisam no entanto de desenvolver competências complementares. A tecnologia é uma vantagem competitiva, mas não substitui a capacidade de comunicar, influenciar e criar relações. As empresas estão cada vez mais conscientes disto e já investem em programas de comunicação, storytelling, apresentação e inteligência emocional. A boa notícia é que estas competências são treináveis – e quando combinadas com fluência digital, tornam-se poderosas.

Há algum aspecto adicional que queira referir?

Sim. Gostaria de reforçar que liderança não é um cargo – é um comportamento. Qualquer pessoa, independentemente da função, pode exercer liderança através de pequenas ações: ajudar um colega, assumir responsabilidade, comunicar com clareza, dar o exemplo. Se cada pessoa fizer um pouco melhor todos os dias, as organizações e as nossas vidas têm muito a ganhar.

—

Manuel Alçada é fundador e diretor executivo da Happy Work, onde trabalha desde 1997 nas áreas de Experiência do Cliente, Vendas e Liderança. É autor dos livros *Eu atendo! 610 dicas para um contact center de excelência* e *Liderança Prática – 727 dicas para uma liderança ética e eficaz*. É formador certificado, coach profissional, mentor na Nova SBE e analista comportamental certificado (DISC). Criou o repositório www.manuelalcada.com, dedicado à partilha de conteúdos sobre liderança e customer experience. Presença no LinkedIn aqui.

O livro ✱

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 

Tue 21 Jul 2026 (GMT+1)

BANCA E SEGUROS: JÁ NÃO É SOBRE A TRANSFORMAÇÃO, MAS, SIM, QUEM A VAI LIDERAR!

FREQUENCY	Monthly	MEDIA TYPE	Magazine	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 27,361	IMPRESSIONS	30,000
CIRCULATION	15000	DISTRIBUTION	N/A	SECTION	General
PAGES	76, 77, 78, 79	SIZE	4 pages		
TAGS	Contact Centers				

Por: Ricardo Monteiro, business manager de Banking Insurance, da área operational talent solutions, na Randstad

Especial Contact Centers RANDSTAD

Falar de transformação nos dias de hoje é um "lugar comum", pois é um conceito que está fortemente estabelecido, seja nas organizações privadas, públicas ou até

mesmo no indivíduo.

Instalou-se a convicção de que quem não se transformar será rapidamente ultrapassado. E, verdade seja dita, este sempre foi o padrão em todos os ciclos de transformação que a História regista. No entanto, o fenómeno FOMO (Fear of Missing Out), popularizado hoje pelas redes sociais, mas já explorado pela psicologia na década de 90, empurrou-nos para uma necessidade constante e urgente em dizer "presente" em várias matérias. E isso tem o seu perigo, pois pode precipitar a transformação, sem que haja uma definição clara do que se quer transformar ou que impactos terá na organização, no negócio e nas pessoas.

A transformação tem que ter um ponto forte de equilíbrio, onde a experiência acumulada ao longo dos vários anos conviva de forma saudável com o experimentalismo e espontaneidade

dos novos tempos. E isto leva-me ao ponto seguinte: as lições a retirar do sector da Banca e dos Seguros.

O LEGADO DA EXPERIÊNCIA

Fazendo um exercício simples e olhando apenas para as marcas activas e de origem portuguesa, percebemos que o nosso sector tem um mix de experiências muito interessante. Na Banca, a antiguidade média das instituições é de 74 anos, com uma amplitude entre os 181 e os 11 anos. Se fizermos uma ponderação pelo volume de negócio, a antiguidade média passa para 93 anos. Nos Seguros, a amplitude da antiguidade varia entre os 218 e os 33 anos, com uma média directa de 69 anos e uma média ponderada ao volume de negócio de 158 anos. Estes números comprovam a solidez e a resiliência do sector, que historicamente se tem reinventado, sobretudo nas crises e em momentos de mudança. A crise do subprime é um exemplo claro, tendo obrigado o sector a reflectir sobre a verdadeira direcção, o propósito da sua transformação e o equilíbrio entre a mudança e os valores fundamentais de segurança e confiança.

Reconhecemos que este ecossistema não é fácil. Por um lado, a experiência consolidada ao longo de décadas permite uma marca mais experiente e sólida, mas o seu legado organizacional e cultural dificulta a agilidade, enquanto uma organização mais recente e espontânea tem uma maior agilidade e flexibilidade. O equilíbrio é muito complexo, mas o sector tem conseguido dar uma resposta eficiente e tem trazido para cima da mesa uma discussão transversal e muito

interessante sobre a temática.

MODELOS DE NEGÓCIO E OPERACIONAIS HÍBRIDOS O grande desafio passa por conseguir a velocidade certa na corrida à tecnologia, mas assegurando que os pilares que sustentam a economia do sector não sejam comprometidos, ou seja, a confiança e segurança dos clientes. Nesse contexto, as organizações apostam cada vez mais em modelos de negócio e operacionais híbridos, fortemente impulsionados pela adopção do Smart Sourcing, que se traduz no abandono gradual das estruturas rígidas, garantir uma convivência harmoniosa com os sistemas legacy e

um forte investimento em ecossistemas flexíveis, resilientes, seguros, modulares e hiper-especializados.

Por isso, já não é suficiente dizer que "estamos a migrar para o digital"! O mais importante hoje é saber quem será o mais rápido a melhorar a experiência digital dos seus clientes. Não se contentar apenas em "digitalizar" os problemas do passado, mas sim, dar

consecutivamente a melhor vivência ao seu cliente, assente numa relação digital e humana muito bem doseada, onde os valores da organização ditam as regras.

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE A experiência do cliente deixou de ser um *nice to have* para se afirmar como um dos pilares estratégicos na diferenciação e no crescimento das organizações, substituindo as antigas abordagens muito focadas na operacionalização dos custos. Para tal, sobretudo na Banca devido à última crise, a recuperação da confiança nas instituições exigiu uma reflexão sobre a jornada do cliente e as motivações dos mesmos.

Nesse sentido, podemos dizer que o cliente foi um dos principais agentes da mudança do sector, cujo perfil e expectativas mudaram significativamente. Fortemente influenciado pela aceleração tecnológica, que a pandemia alavancou, o cliente tornou-se cada vez mais digital (*anytime, anywhere, any device*), mais informado, mais exigente e muito mais intolerante a processos burocráticos, complexos ou pouco claros. E o que procuram: jornadas simples, flexíveis, um ecossistema omnicanal onde o físico e digital coabitam em harmonia, não abdicando da ajuda humana sempre que é preciso. De acordo com os relatórios de contas publicados e a informação institucional existente, podemos verificar que em Portugal, desde 2020, o pulo digital foi significativo. Na Banca, o peso dos clientes digitais era de -45% em 2020, passando para 62% em 2023 e, actualmente, é de -74%, com marcas a ultrapassar os 80%. Nos Seguros, a curva de crescimento é semelhante: em 2020 o peso era de -43%, em 2023 passou para -60% e, em 2026, é de 73%. S em dúvida que a digitalização do sector escalou de uma forma muito interessante e esta curva de adopção tecnológica influenciou, na verdade, o relacionamento tradicional entre as organizações e os seus clientes.

Segundo os Barómetros Anuais de 2025 sobre o sector da Banca e Seguros, desenvolvidos pela ConsumersTrust Labs em parceria com o Portal da Queixa, verificamos que o consumidor não perdoa falhas no "básico". As principais reclamações concentram-se nas dificuldades de transacções do dia-a-dia e anomalias nos canais digitais (sobretudo acessos). A falta de transparência em preços, informações pouco claras e cobranças sem explicação são também factores de grande insatisfação.

Trata-se de um cliente que reage intensamente: mais de 80% das reclamações em ambos os sectores iniciam-se com uma forte carga emocional negativa, muitas vezes agravada por respostas corporativas frias. Por outro lado, os dados provam que uma rápida resolução pública e empática, consegue gerar uma ligação emocional final muito mais forte.

Adicionalmente, acresce o evidente desafio do gap geracional: os mais jovens, com menos poder de compra, privilegiam a autonomia do self-service digital, enquanto os clientes mais seniores, com maior capacidade de investimento, desconfiam e resistem ao digital.

É peremptório assumir que perante

esta crescente digitalização do sector, onde o risco de ciberfraude aumentou, e existe uma maior responsabilidade económico-social das instituições, a regulamentação tornou-se fundamental, forçando as organizações a reestruturarem as suas estratégias para manter viva a competitividade. Embora indispensáveis para assegurar a ética e a segurança, a regulamentação introduz uma nova camada de complexidade, onde muitas das vezes parece concorrer contra a agilidade e a inovação. No entanto, a resiliência tecnológica, a reputação digital e a robustez das infra-estruturas são, cada vez mais, pontos críticos para o cliente.

CONTACT CENTER: A GESTÃO HUMANA DO RELACIONAMENTO Mensalmente, os contact centers deste sector tratam de centenas de milhares de interações de clientes, distribuídas pelos seus vários canais. Pela dimensão de interações e multidisciplinaridade de temas, podemos afirmar que o contact center assume um papel fundamental na relação com o cliente, operando numa grande escala.

Mais do que um simples serviço de atendimento, o contact center assume, de forma natural, um posicionamento chave no modelo da Nova Economia da Confiança. Se a tecnologia digital desenha as jornadas de consumo diárias, é para o contact center que o cliente liga quando essas jornadas falham, quando surge algum tema urgente ou quando o caso se revela demasiado complexo para um bot resolver. E neste paradigma da Nova Economia da Confiança, "num mercado onde os produtos são praticamente indiferenciados, a forma como a instituição gere a "falha" tornou-se um importante factor de retenção, crescimento" e, acrescento, de diferenciação competitiva (Barómetro Anual de 2025 sobre o sector de Seguros, Consumers Trust Labs).

Tendo uma importância incontornável, a tecnologia por si só não resolve tudo, pois é absolutamente crítico ter as pessoas certas. O perfil exigido para estas funções mudou radicalmente: não é preciso "atendentes de chamadas", mas gestores de relacionamento e de resolução de conflitos, exigindo inteligência emocional, capacidade de pensamento crítico, literacia digital e financeira. Atrair e reter este novo perfil, no actual contexto de escassez de talento, exige que as organizações olhem de frente para o desafio da remuneração e das condições de trabalho.

Para que os contact centers estejam efectivamente no centro da estratégia, é imperativo ter as infra-estruturas tecnológicas certas e garantir um estado de compliance robusto, fazendo com que exigências regulatórias, como o DORA, não sejam apenas obrigações legais, mas sim o garante da continuidade do negócio e da confiança do cliente.

CONTACT CENTER INBOUND: O "CENTRO" DE OPORTUNIDADES É cada vez mais pertinente

encarar o contact center inbound como um motor estratégico de geração de valor e não apenas como um centro de custos. Cada interacção - desde uma transacção até ao esclarecimento de uma apólice - é uma potencial oportunidade comercial. O objectivo é sair do circuito de problemas/ dúvidas, antecipando as necessidades e superando as expectativas dos clientes de forma não intrusiva.

Esta evolução depende da centralização dos dados e do uso estratégico da análise por parte da inteligência artificial, de forma a conseguir ter a melhor visão 360° do cliente. O suporte de ferramentas, como plataformas robustas de CRM ou de Agent Assist, que garantem uma melhor análise do perfil do cliente ou até mesmo recomendações em tempo real, permitem aos Gestores de Contacto oferecer soluções personalizadas, transformando o contacto reactivo num aconselhamento comercial proactivo.

Este é um dos motivos pelo qual a Randstad acredita que o investimento tecnológico, a utilização intensiva de Large Language Models e a Inteligência Artificial Generativa não visam substituir o factor humano. Pelo contrário, servem para potenciar a capacidade das equipas, criando uma forte cadeia de valor para o cliente. Estes desenvolvimentos tecnológicos irão permitir uma maior automatização de processos, programas pedagógicos mais eficientes, a eliminação de tarefas burocráticas e o fortalecimento do papel do líder. Ao delegar tarefas repetitivas à tecnologia, libertamos o talento para o que importa: foco na gestão das emoções, na resolução de problemas complexos e em gerar mais valor ao negócio.

NOVA ECONOMIA DA CONFIANÇA A transformação, a continuidade e o crescimento no sector da Banca e Seguros já não se disputam apenas no campo da robustez dos balanços financeiros. Num mercado pautado pela forte padronização das ofertas, o verdadeiro factor de diferenciação reside na forma como a marca se relaciona e ajuda o cliente nos seus momentos de maior vulnerabilidade, onde a confiança torna-se um activo valioso.

Portanto, num mercado global e dinâmico onde a diferenciação é redefinida diariamente, ter os parceiros de negócios certos, mitigar riscos e entregar uma experiência humanizada e segura não é apenas uma escolha operacional, é um imperativo. É aqui que a liderança na transformação começa.

«O grande desafio passa por conseguir a velocidade

certa na corrida

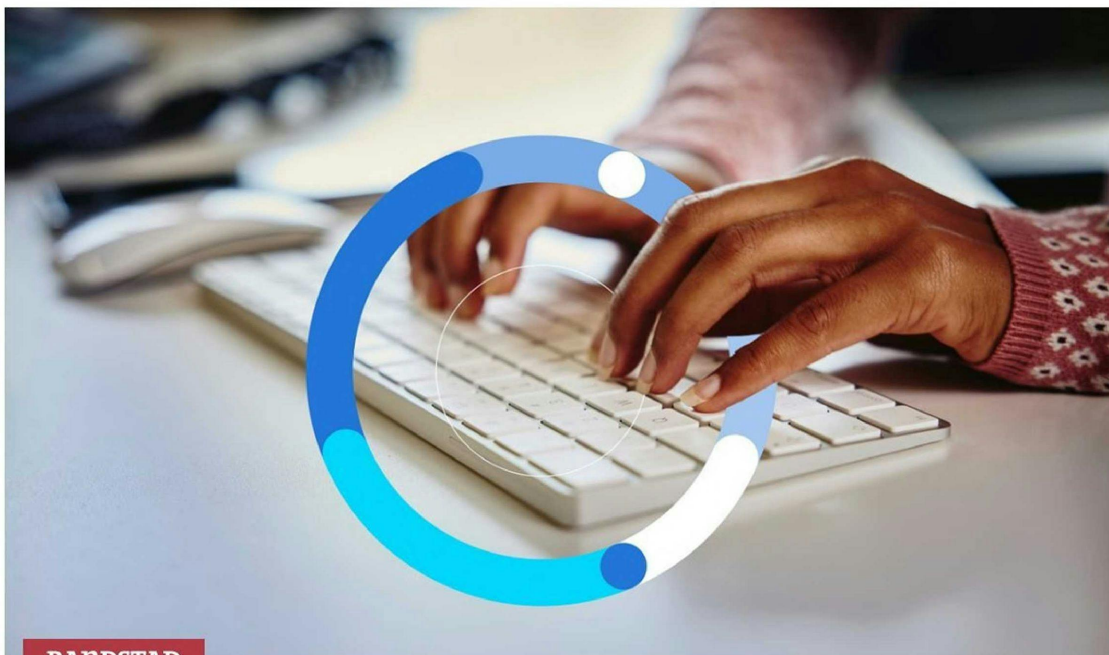
à tecnologia, mas assegurando que os pilares que sustentam a economia do sector não sejam comprometidos.>> <>

Ricardo Monteiro Business manager de Banking & Insurance, da área operational talent solutions.

na Randstad



Especial Contact Centers



RANDSTAD

BANCA E SEGUROS: JÁ NÃO É SOBRE A TRANSFORMAÇÃO, MAS, SIM, QUEM A VAI LIDERAR!

Falar de transformação nos dias de hoje é um "lugar comum", pois é um conceito que está fortemente estabelecido, seja nas organizações privadas, públicas ou até mesmo no indivíduo.

Por: Ricardo Monteiro, business manager de Banking & Insurance, da área operational talent solutions, na Randstad

Instalou-se a convicção de que quem não se transformar será rapidamente ultrapassado. E, verdade seja dita, este sempre foi o padrão em todos os ciclos de transformação que a História regista. No entanto, o fenómeno FOMO (Fear of

Missing Out), popularizado hoje pelas redes sociais, mas já explorado pela psicologia na década de 90, empurrou-nos para uma necessidade constante e urgente em dizer "presente" em várias matérias. E isso tem o seu perigo, pois pode precipitar a transformação, sem que

haja uma definição clara do que se quer transformar ou que impactos terá na organização, no negócio e nas pessoas.

A transformação tem que ter um ponto forte de equilíbrio, onde a experiência acumulada ao longo dos vários anos conviva de forma saudável com o

experimentalismo e espontaneidade dos novos tempos. E isto leva-me ao ponto seguinte: as lições a retirar do sector da Banca e dos Seguros.

O LEGADO DA EXPERIÊNCIA

Fazendo um exercício simples e olhando apenas para as marcas activas e de origem portuguesa, percebemos que o nosso sector tem um mix de experiências muito interessante. Na Banca, a antiguidade média das instituições é de 74 anos, com uma amplitude entre os 181 e os 11 anos. Se fizermos uma ponderação pelo volume de negócio, a antiguidade média passa para 93 anos. Nos Seguros, a amplitude da antiguidade varia entre os 218 e os 33 anos, com uma média directa de 69 anos e uma média ponderada ao volume de negócio de 158 anos. Estes números comprovam a solidez e a resiliência do sector, que historicamente se tem reinventado, sobretudo nas crises e em momentos de mudança. A crise do subprime é um exemplo claro, tendo obrigado o sector a reflectir sobre a verdadeira direcção, o propósito da sua transformação e o equilíbrio entre a mudança e os valores fundamentais de segurança e confiança.

Reconhecemos que este ecossistema não é fácil. Por um lado, a experiência consolidada ao longo de décadas permite uma marca mais experiente e sólida, mas o seu legado organizacional e cultural dificulta a agilidade, enquanto uma organização mais recente e espontânea tem uma maior agilidade e flexibilidade. O equilíbrio é muito complexo, mas o sector tem conseguido dar uma resposta eficiente e tem trazido para cima da mesa uma discussão transversal e muito interessante sobre a temática.

MODELOS DE NEGÓCIO E OPERACIONAIS HÍBRIDOS

O grande desafio passa por conseguir a velocidade certa na corrida à tecnologia, mas assegurando que os pilares que sustentam a economia do sector não sejam comprometidos, ou seja, a confiança e

segurança dos clientes. Nesse contexto, as organizações apostam cada vez mais em modelos de negócio e operacionais híbridos, fortemente impulsionados pela adopção do Smart Sourcing, que se traduz no abandono gradual das estruturas rígidas, garantir uma convivência harmoniosa com os sistemas legacy e um forte investimento em ecossistemas flexíveis, resilientes, seguros, modulares e hiper-especializados.

Por isso, já não é suficiente dizer que “estamos a migrar para o digital!”. O mais importante hoje é saber quem será o mais

«O grande desafio passa por conseguir a velocidade certa na corrida à tecnologia, mas assegurando que os pilares que sustentam a economia do sector não sejam comprometidos.»

rápido a melhorar a experiência digital dos seus clientes. Não se contentar apenas em “digitalizar” os problemas do passado, mas sim, dar consecutivamente a melhor vivência ao seu cliente, assente numa relação digital e humana muito bem doseada, onde os valores da organização ditam as regras.

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A experiência do cliente deixou de ser um nice to have para se afirmar como um dos pilares estratégicos na diferencia-



ção e no crescimento das organizações, substituindo as antigas abordagens muito focadas na operacionalização dos custos. Para tal, sobretudo na Banca devido à última crise, a recuperação da confiança nas instituições exigiu uma reflexão sobre a jornada do cliente e as motivações dos mesmos.

Nesse sentido, podemos dizer que o cliente foi um dos principais agentes da mudança do sector, cujo perfil e expectativas mudaram significativamente. Fortemente influenciado pela aceleração tecnológica, que a pandemia alavancou, o cliente tornou-se cada vez mais digital (anytime, anywhere, any device), mais informado, mais exigente e muito mais intolerante a processos burocráticos, complexos ou pouco claros. E o que procuram: jornadas simples, flexíveis, um ecossistema omnicanal onde o físico e digital coabitam em harmonia, não abdicando da ajuda humana sempre que é preciso.

Especial Contact Centers

De acordo com os relatórios de contas publicados e a informação institucional existente, podemos verificar que em Portugal, desde 2020, o pulo digital foi significativo. Na Banca, o peso dos clientes digitais era de ~45% em 2020, passando para 62% em 2023 e, actualmente, é de ~74%, com marcas a ultrapassar os 80%. Nos Seguros, a curva de crescimento é semelhante: em 2020 o peso era de ~43%, em 2023 passou para ~60% e, em 2026, é de 73%. Sem dúvida que a digitalização do sector escalou de uma forma muito interessante e esta curva de adopção tecnológica influenciou, na verdade, o relacionamento tradicional entre as organizações e os seus clientes.

Segundo os Barómetros Anuais de 2025 sobre o sector da Banca e Seguros, desenvolvidos pela ConsumersTrust Labs em parceria com o Portal da Queixa, verificamos que o consumidor não perdoa falhas no “básico”. As principais reclamações concentram-se nas dificuldades de transacções do dia-a-dia e anomalias nos canais digitais (sobretudo acessos). A falta de transparência em preços, informações pouco claras e cobranças sem explicação são também factores de grande insatisfação.

Trata-se de um cliente que reage intensamente: mais de 80% das reclamações em ambos os sectores iniciam-se com uma forte carga emocional negativa, muitas vezes agravada por respostas corporativas frias. Por outro lado, os dados provam que uma rápida resolução pública e empática, consegue gerar uma ligação emocional final muito mais forte.

Adicionalmente, acresce o evidente desafio do gap geracional: os mais jo-



vens, com menos poder de compra, privilegiam a autonomia do self-service digital, enquanto os clientes mais seniores, com maior capacidade de investimento, desconfiam e resistem ao digital.

É peremptório assumir que perante esta crescente digitalização do sector, onde o risco de ciberfraude aumentou, e existe uma maior responsabilidade económico-social das instituições, a regulamentação tornou-se fundamental, forçando as organizações a reestruturarem as suas estratégias para manter viva a competitividade. Embora indispensáveis para assegurar a ética e a segurança, a regula-

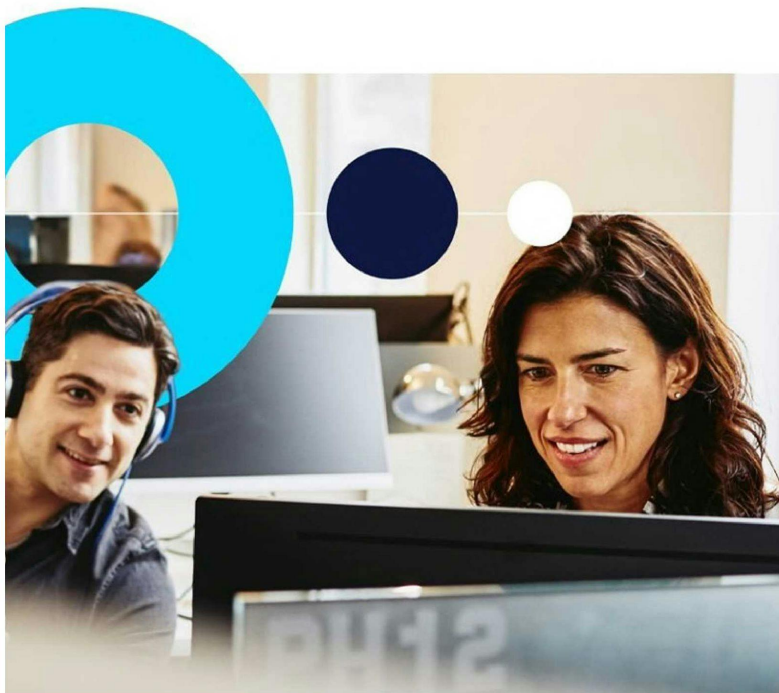
mentação introduz uma nova camada de complexidade, onde muitas das vezes parece concorrer contra a agilidade e a inovação. No entanto, a resiliência tecnológica, a reputação digital e a robustez das infra-estruturas são, cada vez mais, pontos críticos para o cliente.

CONTACT CENTER: A GESTÃO HUMANA DO RELACIONAMENTO

Mensalmente, os contact centers deste sector tratam de centenas de milhares de interações de clientes, distribuídas pelos seus vários canais. Pela dimensão de interações e multidisciplinaridade de temas, podemos afirmar que o contact center assume um papel fundamental na relação com o cliente, operando numa grande escala.

Mais do que um simples serviço de atendimento, o contact center assume, de forma natural, um posicionamento chave no modelo da Nova Economia da Confiança. Se a tecnologia digital desenha as jornadas de consumo diárias, é para o con-

«A experiência do cliente deixou de ser um nice to have para se afirmar como um dos pilares estratégicos na diferenciação e no crescimento das organizações.»



tact center que o cliente liga quando essas jornadas falham, quando surge algum tema urgente ou quando o caso se revela demasiado complexo para um bot resolver. E neste paradigma da Nova Economia da Confiança, “num mercado onde os produtos são praticamente indiferenciados, a forma como a instituição gere a “falha” tornou-se um importante factor de retenção, crescimento” e, acrescento, de diferenciação competitiva (Barómetro Anual de 2025 sobre o sector de Seguros, ConsumersTrust Labs).

Tendo uma importância incontornável, a tecnologia por si só não resolve tudo, pois é absolutamente crítico ter as pessoas certas. O perfil exigido para estas funções mudou radicalmente: não é preciso “atendentes de chamadas”, mas gestores de relacionamento e de resolução de conflitos, exigindo inteligência emocional, capacidade de pensamento crítico, literacia digital e financeira. Atrair e reter este novo perfil, no actual contexto de escassez de talento, exige que as organiza-

ções olhem de frente para o desafio da remuneração e das condições de trabalho.

Para que os contact centers estejam efectivamente no centro da estratégia, é imperativo ter as infra-estruturas tecnológicas certas e garantir um estado de compliance robusto, fazendo com que exigências regulatórias, como o DORA, não sejam apenas obrigações legais, mas sim o garante da continuidade do negócio e da confiança do cliente.

CONTACT CENTER INBOUND: O “CENTRO” DE OPORTUNIDADES

É cada vez mais pertinente encarar o contact center inbound como um motor estratégico de geração de valor e não apenas como um centro de custos. Cada interação – desde uma transacção até ao esclarecimento de uma apólice – é uma potencial oportunidade comercial. O objectivo é sair do circuito de problemas/dúvidas, antecipando as necessidades e superando as expectativas dos clientes de forma não intrusiva.

Esta evolução depende da centralização dos dados e do uso estratégico da análise por parte da inteligência artificial, de forma a conseguir ter a melhor visão 360º do cliente. O suporte de ferramentas, como plataformas robustas de CRM ou de Agent Assist, que garantem uma melhor análise do perfil do cliente ou até mesmo recomendações em tempo real, permitem aos Gestores de Contacto oferecer soluções personalizadas, transformando o contacto reactivo num aconselhamento comercial proactivo.

Este é um dos motivos pelo qual a Randstad acredita que o investimento tecnológico, a utilização intensiva de Large Language Models e a Inteligência Artificial Generativa não visam substituir o factor humano. Pelo contrário, servem para potenciar a capacidade das equipas, criando uma forte cadeia de valor para o cliente. Estes desenvolvimentos tecnológicos irão permitir uma maior automatização de processos, programas pedagógicos mais eficientes, a eliminação de tarefas burocráticas e o fortalecimento do papel do líder. Ao delegar tarefas repetitivas à tecnologia, libertamos o talento para o que importa: foco na gestão das emoções, na resolução de problemas complexos e em gerar mais valor ao negócio.

NOVA ECONOMIA DA CONFIANÇA

A transformação, a continuidade e o crescimento no sector da Banca e Seguros já não se disputam apenas no campo da robustez dos balanços financeiros. Num mercado pautado pela forte padronização das ofertas, o verdadeiro factor de diferenciação reside na forma como a marca se relaciona e ajuda o cliente nos seus momentos de maior vulnerabilidade, onde a confiança torna-se um activo valioso.

Portanto, num mercado global e dinâmico onde a diferenciação é redefinida diariamente, ter os parceiros de negócios certos, mitigar riscos e entregar uma experiência humanizada e segura não é apenas uma escolha operacional, é um imperativo. É aqui que a liderança na transformação começa. ✓

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

HR PORTUGAL 

Mon 20 Jul 2026 (GMT+1)

Como atrair talento na indústria alimentar é o grande destaque da nova edição da Human Resources. Já está disponível

FREQUENCY	Daily	MEDIA TYPE	Website	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 663	IMPRESSIONS	2,108
MUV	84,320				
TAGS	Contact Centers				

Ouvir este artigo

Organizado em parceria com a Randstad, teve lugar no Vila Galé Ópera, em Lisboa, mais um Executive Breakfast, que, em Julho, juntou empresas do sector alimentar, numa reflexão sobre os desafios de atrair profissionais qualificados, desenvolver competências, responder às novas expectativas das pessoas e criar condições para que permaneçam nas organizações.

Nas entrevistas, destaque para a conversa com Carlos Abade, presidente do Turismo de Portugal, que garante que a maior vantagem competitiva do País são «as pessoas e a forma como recebemos quem nos visita, com autenticidade e genuinidade».

Na rubrica Gestora de Pessoas, a protagonista é Filipa David, da Água Monchique, que partilha a história da construção do departamento de Recursos Humanos e Felicidade à evolução para Pessoas e Bem-Estar Organizacional.

Nos artigos de especialistas nacionais, destaque para a análise de Nuno Moreira da Cruz, Dean da Católica-Lisbon | Executive Education, sobre a crise do pipeline de talento na Era da Inteligência Artificial; e para a reflexão de Tomás Queirós, head of Strategy da People to People, sobre se “serão os bons alunos maus líderes”.

Nos internacionais, Stuart L. Hart, no MIT Sloan Management Review, aborda como incorporar o propósito a todos os níveis nas organizações. Também a propósito do... Propósito, apresentamos os resultados da 3.^a edição dos prémios das Empresas com Mais Propósito em Portugal, iniciativa promovida pelo Purpose Lab, em parceria com a Relativ Impact e a Human Resources Portugal, dando a conhecer as organizações que se destacam pela integração do propósito na sua cultura e estratégia, bem como as principais conclusões do estudo realizado pela Purpose Lab.

Damos igualmente a conhecer os melhores lugares para trabalhar em TI da edição de 2026 do estudo Best Workplaces™ de Tecnologias de Informação.

Nas Boas Práticas, conheça o caso da Carglass, que, com a evolução tecnológica e a consequente exigência de novas competências, tem vindo a apostar na formação contínua, na mobilidade e numa cultura de reconhecimento.

Já no Case Study, o foco vai para a L'Oréal Portugal, que percebeu que, para chegar às novas gerações, tinha de ajustar a estratégia e encontrou no TikTok um aliado improvável, mas eficaz, para atrair talento.

Na rubrica "Liderar com mundo", tem a palavra João Maria Botelho, jurista, Forbes Under 30 em Sustentabilidade, embaixador do EU Climate Pact e fundador da Plataforma Internacional de jovens Generation Resonance.

Espaço ainda para os especiais, com os temas: Contact Centers (Randstad); Comunicação Interna (Marsh, Secil e Super Bock Group); Tecnologia na Gestão de Pessoas (ANA Aeroportos de Portugal, Celfocus, NTT Data Portugal e TijUBU); e ainda a estratégia de upskilling e reskilling da Fidelidade e o programa AIOps@People da MC Sonae.

E muito mais, numa edição para levar para as férias ou para o inspirar no trabalho.

Confira o alinhamento completo aqui.

Seja na versão online ou em papel, não deixe de comprar. ✱

[illegible]

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 20 Jul 2026 (GMT+1)

Como atrair talento na indústria alimentar é o grande destaque da nova edição da Human Resources. Já está disponível

FREQUENCY	Daily	MEDIA TYPE	Website	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 40,542	IMPRESSIONS	128,909
MUV	5,156,360				
TAGS	Contact Centers				

Ouvir este artigo

Organizado em parceria com a Randstad, teve lugar no Vila Galé Ópera, em Lisboa, mais um Executive Breakfast, que, em Julho, juntou empresas do sector alimentar, numa reflexão sobre os desafios de atrair profissionais qualificados, desenvolver competências, responder às novas expectativas das pessoas e criar condições para que permaneçam nas organizações.

Nas entrevistas, destaque para a conversa com Carlos Abade, presidente do Turismo de Portugal, que garante que a maior vantagem competitiva do País são «as pessoas e a forma como recebemos quem nos visita, com autenticidade e genuinidade».

Na rubrica Gestora de Pessoas, a protagonista é Filipa David, da Água Monchique, que partilha a história da construção do departamento de Recursos Humanos e Felicidade à evolução para Pessoas e Bem-Estar Organizacional.

Nos artigos de especialistas nacionais, destaque para a análise de Nuno Moreira da Cruz, Dean da Católica-Lisbon | Executive Education, sobre a crise do pipeline de talento na Era da Inteligência Artificial; e para a reflexão de Tomás Queirós, head of Strategy da People to People, sobre se “serão os bons alunos maus líderes”.

Nos internacionais, Stuart L. Hart, no MIT Sloan Management Review, aborda como incorporar o propósito a todos os níveis nas organizações. Também a propósito do... Propósito, apresentamos os resultados da 3.^a edição dos prémios das Empresas com Mais Propósito em Portugal, iniciativa promovida pelo Purpose Lab, em parceria com a Relativ Impact e a Human Resources Portugal, dando a conhecer as organizações que se destacam pela integração do propósito na sua cultura e estratégia, bem como as principais conclusões do estudo realizado pela Purpose Lab.

Damos igualmente a conhecer os melhores lugares para trabalhar em TI da edição de 2026 do estudo Best Workplaces™ de Tecnologias de Informação.

Nas Boas Práticas, conheça o caso da Carglass, que, com a evolução tecnológica e a consequente exigência de novas competências, tem vindo a apostar na formação contínua, na mobilidade e numa cultura de reconhecimento.

Já no Case Study, o foco vai para a L'Oréal Portugal, que percebeu que, para chegar às novas gerações, tinha de ajustar a estratégia e encontrou no TikTok um aliado improvável, mas eficaz, para atrair talento.

Na rubrica "Liderar com mundo", tem a palavra João Maria Botelho, jurista, Forbes Under 30 em Sustentabilidade, embaixador do EU Climate Pact e fundador da Plataforma Internacional de jovens Generation Resonance.

Espaço ainda para os especiais, com os temas: Contact Centers (Randstad); Comunicação Interna (Marsh, Secil e Super Bock Group); Tecnologia na Gestão de Pessoas (ANA Aeroportos de Portugal, Celfocus, NTT Data Portugal e TijUBU); e ainda a estratégia de upskilling e reskilling da Fidelidade e o programa AIOps@People da MC Sonae.

E muito mais, numa edição para levar para as férias ou para o inspirar no trabalho.

Confira o alinhamento completo aqui.

Seja na versão online ou em papel, não deixe de comprar. ✱

[illegible]

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

SAPO 

Thu 16 Jul 2026 (GMT+1)

Empresas portuguesas ainda se retraem na utilização de Inteligência Artificial

FREQUENCY	Daily	MEDIA TYPE	Website	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 40,542	IMPRESSIONS	128,909
MUV	5,156,360				
TAGS	Contact Centers				

Apesar da curiosidade, empresas ainda estão a tentar perceber como usar ferramentas de IA para melhorar os seus negócios.

Este artigo foi publicado na edição de 10 de julho do suplemento Dinheiro Vivo e republicado agora.

As empresas portuguesas têm “muita curiosidade” em relação à Inteligência Artificial, mas ainda se retraem na adoção de ferramentas. “Acho que as empresas precisam de perceber o que é que conseguem aumentar da sua produtividade por utilizar este tipo de ferramentas”, disse ao Dinheiro Vivo Filomena Pereira, diretora de Produtos e Serviços da Vodafone Business em Portugal. “Por exemplo, nós comercializamos o Copilot e sabemos que, apesar de haver muito buzz e muito interesse, depois ainda existem muitas empresas que olham para o custo e dizem, é muito interessante, mas se calhar não”, explicou a responsável.

Mas há outras vertentes da Inteligência Artificial na estratégia da operadora, incluindo o seu uso para prestar melhores serviços aos clientes. “O nosso Security Operations Center está suportado numa plataforma de IA que permite fazer um filtro de alertas”, exemplificou. “Era quase impossível hoje em dia, com a quantidade de situações que são detetadas e alertas, depender apenas de seres humanos”, continuou. Filomena Pereira apontou que, muitas vezes, é uma manobra de distração: criar alguns alertas para que as pessoas se foquem neles e depois, por trás, está em curso um ataque mais forte.

“O que a Inteligência Artificial neste caso nos permite - o Google SecOps - é fazer este filtro,

separar aquilo que é básico e se pode automatizar com ações de resposta daquilo que efetivamente é importante e precisamos de seres humanos e equipas especializadas a olhar para isso.” A executiva caracterizou esta vertente como sendo uma alavanca para uma melhor prestação de serviço por parte da Vodafone.

Uma terceira componente é a integração de ferramentas no dia a dia, que tornam a IA quase invisível, mas omnipresente. É isso que acontece quando começamos a escrever um e-mail e há a recomendação de completar, quando recebemos sugestões de compras num retalhista online ou uma rota alternativa para fugir ao tráfego.

“Achamos que é isso que vai acontecer naquilo que são as ferramentas que comercializamos e que os nossos clientes usam no dia a dia, cada vez vão tendo mais funcionalidades de IA que permitem criar maior automatização, melhor experiência, mais eficiência e que não se vai dar por elas”, descreveu a responsável.

Um dos exemplos é a solução OneNet Contact Center, indicou Filomena Pereira. Os centros de contacto foram uma das primeiras áreas em que as soluções de IA e grandes modelos de linguagem começaram a ser utilizados, referiu a responsável, e onde já estão mais em uso sustentado.

“Existe a possibilidade de criação de agentes virtuais que podem automatizar o tratamento de pedidos simples e, portanto, retirar carga daquilo que é simples para que depois passe para o humano aquilo que é mais complexo, e que podem também tratar de forma automática alguns pedidos mais padronizados”, afirmou.

Também permite, continuou, aceder a uma analítica mais completa para identificar padrões e ações de melhoria e a necessidade de formação de assistentes. “Antes era algo que se fazia por amostragem, de ouvir uma ou outra chamada, e hoje em dia, com as ferramentas de IA, conseguimos de forma muito mais automatizada ter acesso a mais informação, mais processada, e rapidamente atuar porque não estamos dependentes da audição de uma ou duas chamadas.”

Estas foram as soluções de IA viradas para os negócios que estiveram entre os destaques do Vodafone Open Day, cuja segunda edição decorreu no Taguspark.

“São estas as três componentes em que nós vemos a IA”, resumiu Filomena Pereira. “É a venda direta de soluções, que eu acho que é aquela de que se fala mais, mas se calhar vai ter menos impacto; é a forma como nós utilizamos internamente a IA para melhor servir os nossos clientes; e a forma como depois essas funcionalidades estão integradas naquilo que já são os produtos que nós comercializamos.”

O Open Day teve vários espaços de experimentação e, segundo a responsável, foi um momento importante de ligação com os clientes empresariais. “A Vodafone acaba por ter ainda uma imagem muito ligada à conectividade, porque foi aí que nasceu e é esse o seu core, mas temos estado cada vez mais a lançar serviços digitais”, salientou. “Serviços que ajudam as empresas a transformar-se e a entrar no mundo digital e nós achamos que temos aqui um papel importante para ajudar as empresas a serem mais fortes e também a criarem um ecossistema mais forte.” ✱



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 

Thu 16 Jul 2026 (GMT+1)

Empresas portuguesas ainda se retraem na utilização de Inteligência Artificial

FREQUENCY	Daily	MEDIA TYPE	Website	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 1,476	IMPRESSIONS	4,693
MUV	187,720				
TAGS	Contact Centers				

Apesar da curiosidade, empresas ainda estão a tentar perceber como usar ferramentas de IA para melhorar os seus negócios.

Este artigo foi publicado na edição de 10 de julho do suplemento Dinheiro Vivo e republicado agora.

As empresas portuguesas têm “muita curiosidade” em relação à Inteligência Artificial, mas ainda se retraem na adoção de ferramentas. “Acho que as empresas precisam de perceber o que é que conseguem aumentar da sua produtividade por utilizar este tipo de ferramentas”, disse ao Dinheiro Vivo Filomena Pereira, diretora de Produtos e Serviços da Vodafone Business em Portugal. “Por exemplo, nós comercializamos o Copilot e sabemos que, apesar de haver muito buzz e muito interesse, depois ainda existem muitas empresas que olham para o custo e dizem, é muito interessante, mas se calhar não”, explicou a responsável.

Mas há outras vertentes da Inteligência Artificial na estratégia da operadora, incluindo o seu uso para prestar melhores serviços aos clientes. “O nosso Security Operations Center está suportado numa plataforma de IA que permite fazer um filtro de alertas”, exemplificou. “Era quase impossível hoje em dia, com a quantidade de situações que são detetadas e alertas, depender apenas de seres humanos”, continuou. Filomena Pereira apontou que, muitas vezes, é uma manobra de distração: criar alguns alertas para que as pessoas se foquem neles e depois, por trás, está em curso um ataque mais forte.

“O que a Inteligência Artificial neste caso nos permite - o Google SecOps - é fazer este filtro,

separar aquilo que é básico e se pode automatizar com ações de resposta daquilo que efetivamente é importante e precisamos de seres humanos e equipas especializadas a olhar para isso.” A executiva caracterizou esta vertente como sendo uma alavanca para uma melhor prestação de serviço por parte da Vodafone.

Uma terceira componente é a integração de ferramentas no dia a dia, que tornam a IA quase invisível, mas omnipresente. É isso que acontece quando começamos a escrever um e-mail e há a recomendação de completar, quando recebemos sugestões de compras num retalhista online ou uma rota alternativa para fugir ao tráfego.

“Achamos que é isso que vai acontecer naquilo que são as ferramentas que comercializamos e que os nossos clientes usam no dia a dia, cada vez vão tendo mais funcionalidades de IA que permitem criar maior automatização, melhor experiência, mais eficiência e que não se vai dar por elas”, descreveu a responsável.

Um dos exemplos é a solução OneNet Contact Center, indicou Filomena Pereira. Os centros de contacto foram uma das primeiras áreas em que as soluções de IA e grandes modelos de linguagem começaram a ser utilizados, referiu a responsável, e onde já estão mais em uso sustentado.

“Existe a possibilidade de criação de agentes virtuais que podem automatizar o tratamento de pedidos simples e, portanto, retirar carga daquilo que é simples para que depois passe para o humano aquilo que é mais complexo, e que podem também tratar de forma automática alguns pedidos mais padronizados”, afirmou.

Também permite, continuou, aceder a uma analítica mais completa para identificar padrões e ações de melhoria e a necessidade de formação de assistentes. “Antes era algo que se fazia por amostragem, de ouvir uma ou outra chamada, e hoje em dia, com as ferramentas de IA, conseguimos de forma muito mais automatizada ter acesso a mais informação, mais processada, e rapidamente atuar porque não estamos dependentes da audição de uma ou duas chamadas.”

Estas foram as soluções de IA viradas para os negócios que estiveram entre os destaques do Vodafone Open Day, cuja segunda edição decorreu no Taguspark.

“São estas as três componentes em que nós vemos a IA”, resumiu Filomena Pereira. “É a venda direta de soluções, que eu acho que é aquela de que se fala mais, mas se calhar vai ter menos impacto; é a forma como nós utilizamos internamente a IA para melhor servir os nossos clientes; e a forma como depois essas funcionalidades estão integradas naquilo que já são os produtos que nós comercializamos.”

O Open Day teve vários espaços de experimentação e, segundo a responsável, foi um momento importante de ligação com os clientes empresariais. “A Vodafone acaba por ter ainda uma imagem muito ligada à conectividade, porque foi aí que nasceu e é esse o seu core, mas temos estado cada vez mais a lançar serviços digitais”, salientou. “Serviços que ajudam as empresas a transformar-se e a entrar no mundo digital e nós achamos que temos aqui um papel importante para ajudar as empresas a serem mais fortes e também a criarem um ecossistema mais forte.” ✱



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

SAPO 

Thu 16 Jul 2026 (GMT+1)

“Ainda não podemos responsabilizar o agente de IA. Vamos responsabilizar sempre o humano”

FREQUENCY	Daily	MEDIA TYPE	Website	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 40,542	IMPRESSIONS	128,909
MUV	5,156,360				
TAGS	Contact Centers				

A passagem dos copilots para os agentes de inteligência artificial (IA) produzirá mais valor se servir para reinventar processos, em vez de acrescentar apenas uma nova camada tecnológica. Contudo, adotar sistemas autónomos requer sempre responsabilidade humana, dado que, juridicamente, os agentes não podem ser responsabilizados se algo correr mal.

Essas foram duas das ideias principais do painel “Do Copilot ao Agente: Quando a IA Começa a Executar”, integrado na Conferência .IA, que decorreu esta terça-feira, 14 de julho, no Centro Cultural de Belém (CCB). José Maurício Costa, Head of Transformation Office da Meo, João Anastácio, Managing Director e Data & AI Lead da Accenture Portugal, e Pedro Lomba, sócio da PLMJ, debateram as condições necessárias para que a autonomia destes sistemas se traduza em escala, retorno mensurável e transformação efetiva das organizações.

Na Meo, os agentes de IA já são uma realidade, enquadrados num programa de transformação e de implementação de soluções específicas. No debate, José Maurício Costa defendeu que “o grande salto não é de uma IA que responde e executa, mas sim de uma IA que salta do ganho de produtividade individual para a transformação organizacional”. Por isso, a tecnologia deve ser encarada de forma pragmática, como “um mapa de capacidades” que permita criar valor dentro da empresa, e não como um fim em si mesma.

“Eu diria que um use case bom de agente é um use case, acima de tudo, que tem primeiro dor, escala, ganhos mensuráveis, impacto mensurável e responsabilidade acima de tudo”,

descreveu.

De acordo com o responsável, a Meo começou por aplicar estes sistemas em processos críticos e de grande escala, incluindo os call centers e a gestão dos técnicos que se deslocam a casa dos clientes. Num contacto motivado por uma dúvida sobre uma fatura, por exemplo, “há agentes que podem interagir com esses clientes, comparar a fatura daquele cliente, comparar a fatura do mês anterior e ser capaz de explicar para o cliente do que se trata”, exemplificou. O responsável ressaltou, contudo, que o cliente mantém a possibilidade de falar com um operador humano, “por regulamentação”, assumiu.

Por seu turno, João Anastácio começou por distinguir os dois conceitos, “copilots” e “agentes”. “Um copilot basicamente é um sistema em que o humano tem o controlo total” — recebe um pedido, pesquisa e devolve uma resposta, cabendo à pessoa decidir se e como atua. “Quando pensamos num agente, vamos para um paradigma diferente”, afirmou. Um agente pode ser proativo, interpretar eventos, raciocinar, planejar tarefas, tomar decisões, atuar sobre outros sistemas e usar a memória para aprender com situações anteriores, explicou.

É precisamente essa capacidade de agir que abre a porta a uma transformação mais profunda. “O que os clientes procuram com os agentes é precisamente reinventar os processos de negócio”, explicou o responsável da Accenture, acrescentando que é nessa reinvenção que se encontra “o maior valor”. A adoção deve, por isso, começar pelo problema e pelo retorno esperado: “Não pôr a tecnologia antes do problema, não pôr a carroça à frente dos bois.” As organizações devem construir o business case, escolher os casos de uso com maior potencial e definir antecipadamente as métricas que permitirão medir os resultados.

A preparação tecnológica é igualmente determinante. Além de dados disponíveis e com qualidade, as empresas precisam de dar aos agentes uma definição semântica dos conceitos internos e das relações entre diferentes entidades. “Ensinar o negócio ao agente”, resumiu João Anastácio. Na arquitetura, “muitas vezes menos é mais”, pelo que um problema simples não deve dar origem a uma estrutura desnecessariamente complexa. A portabilidade entre fornecedores, o uso de protocolos standard e a capacidade de garantir “auditabilidade, rastreabilidade dos agentes” completam a lista de requisitos, segundo o especialista.

Mesmo com melhores dados e modelos, permanece uma fronteira difícil de automatizar: a sensibilidade humana. João Anastácio revelou estar a trabalhar num projeto em que se pretende que “o agente adquira o conhecimento tácito da pessoa que está a coadjuvar”, reconhecendo que a capacidade humana de entendimento e abstração continua a representar um desafio para a tecnologia.

Do ponto de vista jurídico, o advogado Pedro Lomba admitiu, por um lado, não estar “convencido de que as empresas portuguesas estejam ainda numa fase madura na adoção da IA não-agêntica”.

Por outro, a legislação existente ainda não contém um conceito plenamente ajustado à inteligência artificial agêntica. Um agente não é necessariamente um chatbot, um assistente virtual ou um sistema de recomendação, embora vários diplomas europeus possam aplicar-se consoante a finalidade e o risco, considerou. Há, porém, um princípio claro: “Juridicamente, o agente não tem personalidade jurídica”. Por isso, “ainda não podemos responsabilizar o agente, vamos responsabilizar sempre o humano.” Essa responsabilidade pode envolver quem concebeu, desenhou, disponibilizou ou autorizou a implementação do sistema, de acordo com o sócio da PLMJ.

Antes de configurar um agente, as empresas devem analisar os usos previstos e identificar as regras aplicáveis em matérias como proteção de dados, direitos dos consumidores ou responsabilidade pelo produto. Para Pedro Lomba, “essa avaliação antes de configuração do agente é absolutamente central”. A autonomia operacional não transfere para a máquina a responsabilidade pelo tratamento de dados nem pela definição das suas finalidades. Na Meo, José Maurício Costa assegurou que “cada agente tem no fim o seu supervisor” e que, mesmo quando o risco é suficientemente baixo para o sistema agir sozinho, “alguém é responsável”.

Os três participantes já recorrem a agentes em tarefas profissionais, do resumo de emails e acompanhamento de iniciativas de transformação à produção de documentação e testes automáticos. Pedro Lomba salientou que os utiliza apenas em tarefas de baixo risco, enquanto José Maurício Costa apontou a gestão da mudança como condição para levar estes sistemas além da produtividade individual. “Não há transformação empresarial sem a gestão da mudança”, afirmou. O verdadeiro salto, concluiu, está na alteração da forma como as pessoas trabalham — uma mudança que terá de ser acompanhada por supervisão, regulamentação e responsabilização. ✱

[illegible]

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

ECO 

Thu 16 Jul 2026 (GMT+1)

“Ainda não podemos responsabilizar o agente de IA. Vamos responsabilizar sempre o humano”

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

Flávio Nunes

Empresas, como a Meo, já usam agentes em processos críticos, mas tal exige reinventar operações, medir valor e manter supervisão humana. Adotar um agente é "um paradigma diferente" de um 'copilot'.

A passagem dos copilots para os agentes de inteligência artificial (IA) produzirá mais valor se servir para reinventar processos, em vez de acrescentar apenas uma nova camada tecnológica. Contudo, adotar sistemas autónomos requer sempre responsabilidade humana, dado que, juridicamente, os agentes não podem ser responsabilizados se algo correr mal.

Escolha o ECO como fonte preferida no Google [Escolher](#) ›

Essas foram duas das ideias principais do painel “Do Copilot ao Agente: Quando a IA Começa a Executar”, integrado na Conferência .IA, que decorreu esta terça-feira, 14 de julho, no Centro Cultural de Belém (CCB). José Maurício Costa, Head of Transformation Office da Meo, João Anastácio, Managing Director e Data & AI Lead da Accenture Portugal, e Pedro Lomba, sócio da PLMJ, debateram as condições necessárias para que a autonomia destes sistemas se traduza em escala, retorno mensurável e transformação efetiva das organizações.

Na Meo, os agentes de IA já são uma realidade, enquadrados num programa de transformação e de implementação de soluções específicas. No debate, José Maurício Costa defendeu que “o grande salto não é de uma IA que responde e executa, mas sim de uma IA que salta do ganho de produtividade individual para a transformação organizacional”. Por isso, a tecnologia deve ser encarada de forma pragmática, como “um mapa de capacidades” que permita criar valor dentro da empresa, e não como um fim em si mesma.

“Eu diria que um use case bom de agente é um use case, acima de tudo, que tem primeiro dor, escala, ganhos mensuráveis, impacto mensurável e responsabilidade acima de tudo”, descreveu.

De acordo com o responsável, a Meo começou por aplicar estes sistemas em processos críticos e de grande escala, incluindo os call centers e a gestão dos técnicos que se deslocam a casa dos clientes. Num contacto motivado por uma dúvida sobre uma fatura, por exemplo, “há agentes que podem interagir com esses clientes, comparar a fatura daquele cliente, comparar a fatura do mês anterior e ser capaz de explicar para o cliente do que se trata”, exemplificou. O responsável ressaltou, contudo, que o cliente mantém a possibilidade de falar com um operador humano, “por regulamentação”, assumiu.

Por seu turno, João Anastácio começou por distinguir os dois conceitos, “copilots” e “agentes”. “Um copilot basicamente é um sistema em que o humano tem o controlo total” — recebe um pedido, pesquisa e devolve uma resposta, cabendo à pessoa decidir se e como atua. “Quando pensamos num agente, vamos para um paradigma diferente”, afirmou. Um agente pode ser proativo, interpretar eventos, raciocinar, planear tarefas, tomar decisões, atuar sobre outros sistemas e usar a memória para aprender com situações anteriores, explicou.

É precisamente essa capacidade de agir que abre a porta a uma transformação mais profunda. “O que os clientes procuram com os agentes é precisamente reinventar os processos de negócio”, explicou o responsável da Accenture, acrescentando que é nessa reinvenção que se encontra “o maior valor”. A adoção deve, por isso, começar pelo problema e pelo retorno esperado: “Não pôr a tecnologia antes do problema, não pôr a carroça à frente dos bois.” As organizações devem construir o business case, escolher os casos de uso com maior potencial e definir antecipadamente as métricas que permitirão medir os resultados.

A preparação tecnológica é igualmente determinante. Além de dados disponíveis e com qualidade, as empresas precisam de dar aos agentes uma definição semântica dos conceitos internos e das relações entre diferentes entidades. “Ensinar o negócio ao agente”, resumiu João Anastácio. Na arquitetura, “muitas vezes menos é mais”, pelo que um problema simples

não deve dar origem a uma estrutura desnecessariamente complexa. A portabilidade entre fornecedores, o uso de protocolos standard e a capacidade de garantir “auditabilidade, rastreabilidade dos agentes” completam a lista de requisitos, segundo o especialista.

Mesmo com melhores dados e modelos, permanece uma fronteira difícil de automatizar: a sensibilidade humana. João Anastácio revelou estar a trabalhar num projeto em que se pretende que “o agente adquira o conhecimento tácito da pessoa que está a coadjuvar”, reconhecendo que a capacidade humana de entendimento e abstração continua a representar um desafio para a tecnologia.

Do ponto de vista jurídico, o advogado Pedro Lomba admitiu, por um lado, não estar “convencido de que as empresas portuguesas estejam ainda numa fase madura na adoção da IA não-agêntica”.

Por outro, a legislação existente ainda não contém um conceito plenamente ajustado à inteligência artificial agêntica. Um agente não é necessariamente um chatbot, um assistente virtual ou um sistema de recomendação, embora vários diplomas europeus possam aplicar-se consoante a finalidade e o risco, considerou. Há, porém, um princípio claro: “Juridicamente, o agente não tem personalidade jurídica”. Por isso, “ainda não podemos responsabilizar o agente, vamos responsabilizar sempre o humano.” Essa responsabilidade pode envolver quem concebeu, desenhou, disponibilizou ou autorizou a implementação do sistema, de acordo com o sócio da PLMJ.

Antes de configurar um agente, as empresas devem analisar os usos previstos e identificar as regras aplicáveis em matérias como proteção de dados, direitos dos consumidores ou responsabilidade pelo produto. Para Pedro Lomba, “essa avaliação antes de configuração do agente é absolutamente central”. A autonomia operacional não transfere para a máquina a responsabilidade pelo tratamento de dados nem pela definição das suas finalidades. Na Meo, José Maurício Costa assegurou que “cada agente tem no fim o seu supervisor” e que, mesmo quando o risco é suficientemente baixo para o sistema agir sozinho, “alguém é responsável”.

Os três participantes já recorrem a agentes em tarefas profissionais, do resumo de emails e acompanhamento de iniciativas de transformação à produção de documentação e testes automáticos. Pedro Lomba salientou que os utiliza apenas em tarefas de baixo risco, enquanto José Maurício Costa apontou a gestão da mudança como condição para levar estes sistemas além da produtividade individual. “Não há transformação empresarial sem a gestão da mudança”, afirmou. O verdadeiro salto, concluiu, está na alteração da forma como as pessoas trabalham — uma mudança que terá de ser acompanhada por supervisão, regulamentação e responsabilização.

Assista ao debate na íntegra:

```
.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() {} *
```

[illegible]

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 

Thu 16 Jul 2026 (GMT+1)

DE REATIVOS A PROATIVOS. AFINAL, QUAL O VALOR DOS CONTACT CENTERS NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE?

FREQUENCY	Monthly	MEDIA TYPE	Magazine	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 32,069	IMPRESSIONS	8,000
CIRCULATION	4000	DISTRIBUTION	N/A	SECTION	General
PAGES	50, 51, 52, 53, 54, 55	SIZE	6 pages		
TAGS	APCC Contact Centers				

Setores como a banca, a energia e o retalho assumem, neste momento, os contact centers como uma peça cada vez mais central da sua estratégia de experiência do cliente. As ferramentas tecnológicas podem potenciar o valor dessas interações. Mas como se atinge o (importante) equilíbrio entre a máquina e o humano, reforçando a satisfação do consumidor?

TEXTO: ISABEL PATRÍCIO

Se noutros tempos os contact centers serviam essencialmente uma função reativa e estavam focados sobretudo na resolução imediata de problemas, hoje a realidade já não é essa. Neste momento, assumem um papel mais proativo, permitindo mesmo identificar padrões, antecipar necessidades e até personalizar interações. À boleia, ajudam também a consolidar a relação com o consumidor e, assim, reforçar a sua lealdade. Por isso, da banca à energia, sem esquecer o retalho, a ideia de que os contact centers são, cada vez mais, uma peça estratégica na abordagem à experiência do cliente veio para ficar, potenciada também pela transformação tecnológica em curso.

Comecemos por um exemplo no setor financeiro. "Os

contact centers têm hoje um papel central na nossa estratégia de experiência de cliente", garante fonte oficial do Santander, que explica que este banco, neste momento, não os vê como um canal de suporte de "último recurso", mas como um dos principais "canais assistidos", a par dos balcões e dos canais digitais. Assim, ainda que reconheça que, "historicamente, os contact centers eram sobretudo canais reativos, muito focados em responder a chamadas e resolver pedidos operacionais", o Santander assinala que, hoje, são cada vez mais centros remotos de relação com o cliente, "integrados com a app, o site, os balcões, os gestores e os restantes canais do banco".

"Esta evolução acompanha o comportamento dos clientes. Os clientes querem resolver cada vez mais temas de forma digital e autónoma, mas não querem ficar sozinhos quando o tema é mais sensível, complexo ou emocional. Por isso, quanto mais digital é o banco, mais importante se torna garantir uma porta de entrada humana, simples e bem preparada", detalha o Santander, que indica também que a evolução passa, deste modo, por diversificar os canais de contacto, da voz ao chat. Neste contexto, os contact centers passaram de um "modelo centrado no atendimento reativo para um modelo centrado na resolução, aconselhamento e continuidade da relação", frisa ainda fonte oficial do Santander.

Noutro setor de atividade, o El Corte Inglés também avança que a relevância dos contact centers tem evoluído de forma significativa, passando, numa fase inicial, de um modelo "mais reativo" e centrado na "resposta imediata às necessidades dos clientes" para um papel mais proativo, "permitindo identificar padrões e implementar ações preventivas". Atualmente, está em fase de evolução para um modelo mais avançado e estratégico, focado não só na antecipação de necessidades, mas também na gestão de situações de insatisfação, na recuperação da confiança dos clientes, e na apresentação de propostas de valor cada vez mais personalizadas", conta fonte oficial desta retalhista de origem espanhola.

Na visão do El Corte Inglés, os contact centers são hoje um dos principais pontos de contacto entre a marca e os clientes ao longo da sua jornada, sendo que é "muitas vezes" nestas interações que se constroem "perceções importantes", por exemplo, sobre a qualidade do serviço, a confiança na marca e até a intenção de voltar a comprar. "Estão, por isso, na linha da frente do impacto na experiência do cliente e podem representar uma verdadeira oportunidade de transformar uma experiência menos positiva num momento de recuperação eficaz, capaz de converter um cliente insatisfeito num embaixador da marca", defende fonte oficial.

"É muitas vezes nestas interações que se formam perceções importantes sobre a qualidade do serviço, a confiança na marca e até a intenção de voltar a comprar" El Corte Inglés

Do retalho para a energia, Duarte Bettencourt, diretor do segmento residencial da EDP

Comercial, revela que, todos os anos, chegam aos contact centers desta empresa mais de dois milhões de chamadas. São, por isso, um canal de "proximidade e confiança", que complementa os canais digitais e presenciais. "Os contact centers têm um papel central na estratégia de experiência do cliente da EDP, sendo um dos principais pontos de contacto e uma peça-chave para garantir proximidade e confiança", realça o responsável. Duarte Bettencourt reconhece que o contexto é cada vez mais digital (com os clientes a poderem, por exemplo, consultar faturas ou fazer alterações contratuais através da aplicação móvel), mas garante que, ainda assim, os contact centers mantêm-se centrais na experiência adaptada a diferentes perfis de cliente.

Além disso, o diretor do segmento residencial da EDP Comercial conta que, "ao mesmo tempo, a própria operação tem evoluído para responder a temas mais técnicos e específicos, como o solar ou a mobilidade elétrica, incluindo o recurso a ferramentas de apoio remoto por vídeo". "Estas soluções permitem ao cliente partilhar imagens em tempo real durante a chamada, facilitando o diagnóstico e ajudando a resolver situações de forma mais rápida e eficaz", explica. O responsável aproveita ainda para notar que, este ano, o contact center da EDP Comercial foi mesmo distinguido duas vezes pela **Associação Portuguesa de Contact Centers**, "refletindo o compromisso contínuo com a qualidade do serviço e a experiência do cliente". Numa visão mais global, Marlene Fernandes, diretora de market leadership e outsourcing da Randstad Portugal, adianta que o setor da energia, bem como o das telecomunicações, da banca, dos seguros e do retalho são os que lideram, no mercado nacional, o investimento na modernização dos contact centers, "sobretudo devido ao elevado volume de interações com clientes e à importância da experiência do consumidor como fator de diferenciação competitiva". "Paralelamente, verificamos também uma crescente aposta por parte de empresas ligadas aos serviços partilhados e à economia digital, que procuram modelos operacionais mais flexíveis, escaláveis e tecnologicamente avançados para responder às novas expectativas dos consumidores", dá nota a responsável. E em linha com o referido pelas várias fontes setoriais, Marlene Fernandes confirma que os contact centers assumem hoje um papel muito mais estratégico do que no passado. "Deixaram de ser vistos apenas como estruturas de suporte ao cliente para se tornarem verdadeiros pontos de contacto que influenciam diretamente a satisfação, a fidelização e a perceção da marca", declara, referindo também que o contexto atual está a ser marcado por consumidores mais exigentes e que procuram experiências "rápidas, personalizadas e consistentes".

ANTECIPAR NECESSIDADES E REFORÇAR LEALDADE

Se os contact centers deixaram de servir apenas para resolver os problemas imediatos do consumidor, a questão que se levanta é: que novas funcionalidades e potencialidades encerram? A antecipação das necessidades do consumidor (com recurso às ferramentas de

Inteligência Artificial) é um destes novos braços dos contact centers, de acordo com quem está no terreno.

André Viana é country remote customer meeting point manager da IKEA e garante que os contact centers são mesmo uma "ótima ferramenta" para ajudar a conhecer melhor o "comportamento, dúvidas e expectativas dos clientes". "O contact center deixou de ser apenas um centro de custo ou um canal de resolução de problemas. É hoje uma fonte de conhecimento sobre os nossos clientes, um canal de venda, um canal de relacionamento e uma ferramenta fundamental para melhorar continuamente a experiência IKEA", enumera o responsável, que pormenoriza que, ao analisar as questões mais frequentes, os motivos de contacto e até os padrões de comportamento dos utilizadores, é possível hoje detetar tendências e antecipar desafios. Desta forma, os contact centers já não são apenas canais de atendimento, mas, antes, assumem-se como também "uma importante ferramenta de escuta ativa que contribui para decisões mais informadas e para uma experiência cada vez mais alinhada com as necessidades dos clientes", sublinha André Viana.

E que papel tem a tecnologia nesse trabalho de conhecimento do cliente? O responsável adianta que a Inteligência Artificial (IA) permite analisar grandes volumes de dados provenientes das interações com os consumidores e identificar tendências. Por exemplo, a IKEA usa esta tecnologia para analisar todas as interações realizadas através de chamadas e chats de forma anonimizada, o que permite "compreender melhor os principais motivos de contacto, identificar oportunidades de melhoria nos nossos processos e perceber onde podemos simplificar a experiência do cliente, não apenas no contact center mas também nos restantes pontos de contacto com a IKEA", observa André Viana. O responsável afirma ainda que mais do que substituir a intervenção humana, "a IA surge como um complemento que permite aumentar a capacidade de resposta, apoiar a tomada de decisão e melhorar a qualidade do serviço prestado".

Por outro lado, o country remote customer meeting point manager entende que a fidelização dos consumidores constrói-se em todos os momentos de contacto com a marca, desempenhando os contact centers um papel "particularmente importante nesse processo". "Uma experiência positiva de atendimento pode reforçar significativamente a confiança do cliente e influenciar a sua perceção global da marca", declara André Viana, que insiste que os contact centers não são apenas, assim, um canal de suporte, mas um importante fator de retenção e fidelização de clientes. E esta perceção não é um exclusivo da IKEA ou do setor do retalho. Na energia, Silvia Rodrigues, head of customer care B2C para Portugal da Endesa, deixa uma mensagem similar, dizendo que os contact centers têm um papel muito relevante na retenção e fidelização dos clientes, uma vez que a lealdade é construída, sobretudo, "através de experiências positivas e eficazes". "O nosso foco está em conseguir perceber rapidamente aquilo que o cliente nos quer transmitir e dar uma resposta clara,

adequada e resolutiva às suas preocupações. Quanto mais simples, próxima e eficaz for a interação, maior é a confiança e a satisfação do cliente", vinca a responsável, que entende que os contact centers permitem hoje, pelo contacto diário, "perceber preocupações, dificuldades, tendências e expectativas dos consumidores de forma muito próxima". "Essa informação ajuda-nos a antecipar necessidades, identificar oportunidades de melhoria e adaptar os nossos processos de forma mais proativa. O contacto humano continua a ser uma das formas mais eficazes de compreender verdadeiramente o cliente", salienta.

Já sobre o papel da tecnologia (em particular, da IA) nesse processo, Silvia Rodrigues revela que a Endesa está atualmente num processo de transformação. "Esta evolução vai permitir-nos ter maior controlo sobre a operação, integrar melhor os canais de contacto e continuar a evoluir o serviço prestado aos clientes. Será também um passo importante para começarmos a desenvolver novas capacidades de IA aplicadas ao atendimento, sobretudo em áreas como apoio aos agentes, encaminhamento inteligente, redução de tempos de espera e simplificação de processos", conta a responsável, que indica ainda que o objetivo não é que a tecnologia substitua o humano, mas que torne o atendimento mais rápido, simples e eficaz.

O DIFÍCIL E IMPORTANTE EQUILÍBRIO ENTRE A MÁQUINA E O HUMANO

A tecnologia traz clareza. Quem o diz é Bruno Saraiva, head of contact center da Worten. E dá um exemplo: se 30% dos contactos são sobre uma determinada política de devoluções, talvez o problema seja a comunicação. "A análise automática de interações identifica os motivos de contacto mais frequentes e permite-nos agir sobre as causas-raiz", sublinha o responsável. Bruno Saraiva acrescenta que os clientes hoje esperam conveniência ("querem resolver as coisas depressa, a qualquer hora e pelo canal que preferirem", detalha) e a tecnologia é essencial para dar essa resposta. O head of contact center reconhece, no entanto, que o retalho não é feito apenas dessa eficiência e conveniência. Tem também uma dimensão emocional forte. "As pessoas têm memórias afetivas associadas às marcas que escolhem, e quando algo corre mal com uma compra que era especial — um presente, uma ocasião importante, um artigo de primeira necessidade — precisam de sentir que há uma pessoa do outro lado que compreende isso", assinala. E é aí que se torna evidente o importante equilíbrio entre a máquina e o humano. "O equilíbrio está em usar a automação para o que é transaccional e rotineiro, e reservar o contacto humano para o que é complexo, sensível ou com maior impacto emocional", defende o responsável. E como se consegue esse equilíbrio? Bruno Saraiva destaca um design de serviço centrado no cliente e realça três "princípios práticos": os canais de self-service têm de ser "genuinamente bons", a transição do digital para o humano tem de ser invisível ("o agente deve ter contexto completo da interação anterior, sem obrigar o cliente a repetir tudo", indica), e os agentes devem ter o máximo de autonomia real para tomar decisões.

De uma visão semelhante partilha o diretor do segmento residencial da EDP Comercial. Duarte Bettencourt argumenta que "o contacto humano continua a ser essencial, sobretudo, em situações mais complexas ou sensíveis, onde a capacidade de compreender e resolver faz a diferença", embora, ao mesmo tempo, a tecnologia ajude a tornar a experiência mais simples, rápida e eficiente. "Por exemplo, o atendimento automático no início das chamadas permite identificar rapidamente o motivo do contacto e encaminhar o cliente para a equipa certa. A triagem é feita pela tecnologia, mas a resolução continua a ser humana, permitindo responder melhor e mais rápido. No fundo, trata-se de usar a tecnologia para libertar tempo às equipas, para que se possam focar no que realmente acrescenta valor ao cliente", salienta.

Sobre a receita para esse equilíbrio, o diretor do segmento residencial da EDP Comercial insiste que se trata de uma "gestão integrada" da jornada do cliente, com a tecnologia a assegurar as respostas rápidas para situações mais simples e o contacto humano a estar disponível "nos momentos que exigem mais apoio ou proximidade". "Ao mesmo tempo, as equipas são apoiadas por ferramentas que permitem aceder à informação relevante em tempo real, garantindo respostas mais claras, consistentes e eficazes", avança o responsável.

A isto, Marlene Fernandes, da Randstad Portugal, soma que, em paralelo, é fundamental investir, de forma continuada, no desenvolvimento de competências das equipas, preparando-as para trabalhar nesse ambiente cada vez mais digital. "A formação, o upskilling e a adaptação permanente às novas ferramentas são fatores essenciais para garantir que a tecnologia funciona como um complemento ao talento humano e não como um substituto", considera a diretora de market leadership e outsourcing. Marlene Fernandes enfatiza ainda que a tecnologia tem um papel fundamental na transformação dos contact centers, "permitindo ganhos significativos de eficiência, rapidez e personalização". Mas insiste na ressalva de que continua a existir uma "dimensão humana insubstituível nas interações com os clientes". "O verdadeiro desafio não passa por substituir pessoas por tecnologia, mas por usar a tecnologia para potenciar o trabalho das equipas e melhorar a experiência do cliente. É essa combinação que permite alcançar níveis mais elevados de satisfação e fidelização", remata a responsável. •

"Historicamente, os contact centers eram sobretudo canais reativos, muito focados em responder a chamadas e resolver pedidos operacionais. Hoje, são cada vez mais centros remotos de relação com o cliente"

Santander "Os setores das telecomunicações, banca, seguros, energia e retalho continuam a liderar o investimento na modernização dos contact centers, sobretudo devido ao elevado volume de interações com clientes e à importância da experiência do consumidor como

fator de diferenciação competitiva"

Marlene Fernandes, Randstad Portugal "O contact center deixou de ser apenas um centro de custo ou um canal de resolução de problemas. É hoje uma fonte de conhecimento sobre os nossos clientes, um canal de venda, um canal de relacionamento e uma ferramenta fundamental para melhorar continuamente a experiência"

André Viana, IKEA "Quanto mais simples, próxima e eficaz for a interação, maior é a confiança e a satisfação do cliente"

Silvia Rodrigues, Endesa "O equilíbrio está em usar a automação para o que é transacional e rotineiro, e reservar o contacto humano para o que é complexo, sensível ou com maior impacto emocional"

Bruno Saraiva, Worten "Ao mesmo tempo, as equipas são apoiadas por ferramentas que permitem a ceder à informação relevante em tempo real, garantindo respostas mais claras, consistentes e eficazes"

Duarte Bettencourt, EDP Comercial

DE REATIVOS A PROATIVOS. AFINAL, QUAL O VALOR DOS *CONTACT CENTERS* NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE?

Setores como a banca, a energia e o retalho assumem, neste momento, os *contact centers* como uma peça cada vez mais central da sua estratégia de experiência do cliente. As ferramentas tecnológicas podem potenciar o valor dessas interações. Mas como se atinge o (importante) equilíbrio entre a máquina e o humano, reforçando a satisfação do consumidor?

TEXTO: ISABEL PATRÍCIO

Se noutros tempos os *contact centers* serviam essencialmente uma função reativa e estavam focados sobretudo na resolução imediata de problemas, hoje a realidade já não é essa. Neste momento, assumem um papel mais proativo, permitindo mesmo identificar padrões, antecipar necessidades e até personalizar interações. À boleia, ajudam também a consolidar a relação com o consumidor e, assim, reforçar a sua lealdade. Por isso, da banca à energia, sem esquecer o retalho, a ideia de que os *contact centers* são, cada vez mais, uma peça estratégica na abordagem à experiência do cliente veio para ficar, potenciada também pela transformação tecnológica em curso.

Comecemos por um exemplo no setor financeiro. “Os *contact centers* têm hoje um papel central na nossa estratégia de experiência de cliente”, garante fonte oficial do Santander, que explica que este banco, neste momento, não os vê como um canal de suporte de “último recurso”, mas como um dos principais “canais assistidos”, a par dos balcões e dos canais digitais. Assim, ainda que reconheça que, “historicamente, os *contact centers* eram sobretudo canais reativos, muito focados em responder a chamadas e resolver pedidos operacionais”, o Santander assinala que, hoje, são cada vez mais centros remotos de relação com o cliente, “integrados com a *app*, o *site*, os balcões, os gestores e os restantes canais do banco”.

“Historicamente, os *contact centers* eram sobretudo canais reativos, muito focados em responder a chamadas e resolver pedidos operacionais. Hoje, são cada vez mais centros remotos de relação com o cliente”

Santander

“Esta evolução acompanha o comportamento dos clientes. Os clientes querem resolver cada vez mais temas de forma digital e autónoma, mas não querem ficar sozinhos quando o tema é mais sensível, complexo ou emocional. Por isso, quanto mais digital é o banco, mais importante se torna garantir uma porta de entrada humana, simples e bem preparada”, detalha o Santander, que indica também que a evolução passa, deste modo, por diversificar os canais de contacto, da voz ao *chat*. Neste contexto, os *contact centers* passaram de um “modelo centrado no atendimento reativo para um modelo centrado na resolução, aconselhamento e continuidade da relação”, frisa ainda fonte oficial do Santander.

Noutro setor de atividade, o El Corte Inglés também avança que a relevância dos *contact centers* tem evoluído de forma significativa, passando, numa fase inicial, de um modelo “mais reativo” e centrado na “resposta imediata



51

JUNIOR/JOHN

iStock

às necessidades dos clientes” para um papel mais proativo, “permitindo identificar padrões e implementar ações preventivas”. “Atualmente, está em fase de evolução para um modelo mais avançado e estratégico, focado não só na antecipação de necessidades, mas também na gestão de situações de insatisfação, na recuperação da confiança dos clientes, e na apresentação de propostas de valor cada vez mais personalizadas”, conta fonte oficial desta retalhista de origem espanhola.

Na visão do El Corte Inglés, os *contact centers* são hoje um dos principais pontos de contacto entre a marca e os clientes ao longo da sua jornada, sendo que é “muitas vezes” nestas interações que se constroem “percepções importantes”, por exemplo, sobre a qualidade do serviço, a confiança na marca e até a intenção de voltar a comprar. “Estão, por isso, na linha da frente do impacto na experiência do cliente e podem representar uma verdadeira oportunidade de transformar uma experiência menos positiva num momento de recuperação eficaz, capaz de converter um cliente insatisfeito num embaixador da marca”, defende fonte oficial.

“É muitas vezes nestas interações que se formam percepções importantes sobre a qualidade do serviço, a confiança na marca e até a intenção de voltar a comprar”

El Corte Inglés

Do retalho para a energia, Duarte Bettencourt, diretor do segmento residencial da EDP Comercial, revela que, todos os anos, chegam aos *contact centers* desta empresa mais de dois milhões de chamadas. São, por isso, um canal de “proximidade e confiança”, que complementa os canais digitais e presenciais. “Os *contact centers* têm um papel central na estratégia de experiência do cliente da EDP, sendo um dos principais pontos de contacto e uma peça-chave para garantir proximidade e confiança”, realça o responsável. Duarte Bettencourt reconhece que o contexto é cada vez mais digital (com os clientes a poderem, por exemplo, consultar faturas ou fazer alterações contratuais através da aplicação móvel), mas garante que, ainda assim, os *contact centers* mantêm-se centrais na experiência adaptada a diferentes perfis de cliente.

Além disso, o diretor do segmento residencial da EDP Comercial conta que, “ao mesmo tempo, a própria operação

tem evoluído para responder a temas mais técnicos e específicos, como o solar ou a mobilidade elétrica, incluindo o recurso a ferramentas de apoio remoto por vídeo”. “Estas soluções permitem ao cliente partilhar imagens em tempo real durante a chamada, facilitando o diagnóstico e ajudando a resolver situações de forma mais rápida e eficaz”, explica. O responsável aproveita ainda para notar que, este ano, o *contact center* da EDP Comercial foi mesmo distinguido duas vezes pela Associação Portuguesa de *Contact Centers*, “refletindo o compromisso contínuo com a qualidade do serviço e a experiência do cliente”.

Numa visão mais global, Marlene Fernandes, diretora de *market leadership* e *outsourcing* da Randstad Portugal, adianta que o setor da energia, bem como o das telecomunicações, da banca, dos seguros e do retalho são os que lideram, no mercado nacional, o investimento na modernização dos *contact centers*, “sobretudo devido ao elevado volume de interações com clientes e à importância da experiência do consumidor como fator de diferenciação competitiva”. “Paralelamente, verificamos também uma crescente aposta por parte de empresas ligadas aos serviços partilhados e à economia digital, que procuram modelos operacionais mais flexíveis, escaláveis e tecnologicamente avançados para responder às novas expectativas dos consumidores”, dá nota a responsável. E em



“Os setores das telecomunicações, banca, seguros, energia e retalho continuam a liderar o investimento na modernização dos *contact centers*, sobretudo devido ao elevado volume de interações com clientes e à importância da experiência do consumidor como fator de diferenciação competitiva”

Marlene Fernandes, Randstad Portugal



linha com o referido pelas várias fontes setoriais, Marlene Fernandes confirma que os *contact centers* assumem hoje um papel muito mais estratégico do que no passado. “Deixaram de ser vistos apenas como estruturas de suporte ao cliente para se tornarem verdadeiros pontos de contacto que influenciam diretamente a satisfação, a fidelização e a perceção da marca”, declara, referindo também que o contexto atual está a ser marcado por consumidores mais exigentes e que procuram experiências “rápidas, personalizadas e consistentes”.

ANTECIPAR NECESSIDADES E REFORÇAR LEALDADE

Se os *contact centers* deixaram de servir apenas para resolver os problemas imediatos do consumidor, a questão que se levanta é: que novas funcionalidades e potencialidades encerram? A antecipação das necessidades do consumidor (com recurso às ferramentas de Inteligência Artificial) é um destes novos braços dos *contact centers*, de acordo com quem está no terreno.

André Viana é *country remote customer meeting point manager* da IKEA e garante que os *contact centers* são mesmo

uma “ótima ferramenta” para ajudar a conhecer melhor o “comportamento, dúvidas e expectativas dos clientes”. “O *contact center* deixou de ser apenas um centro de custo ou um canal de resolução de problemas. É hoje uma fonte de conhecimento sobre os nossos clientes, um canal de venda, um canal de relacionamento e uma ferramenta fundamental para melhorar continuamente a experiência IKEA”, enumera o responsável, que pormenoriza que, ao analisar as questões mais frequentes, os motivos de contacto e até os padrões de comportamento dos utilizadores, é possível hoje detetar tendências e antecipar desafios. Desta forma, os *contact centers* já não são apenas canais de atendimento, mas, antes, assumem-se como também “uma importante ferramenta de escuta ativa que contribui para decisões mais informadas e para uma experiência cada vez mais alinhada com as necessidades dos clientes”, sublinha André Viana.



“O *contact center* deixou de ser apenas um centro de custo ou um canal de resolução de problemas. É hoje uma fonte de conhecimento sobre os nossos clientes, um canal de venda, um canal de relacionamento e uma ferramenta fundamental para melhorar continuamente a experiência”

André Viana, IKEA

E que papel tem a tecnologia nesse trabalho de conhecimento do cliente? O responsável adianta que a Inteligência Artificial (IA) permite analisar grandes volumes de dados provenientes das interações com os consumidores e identificar tendências. Por exemplo, a IKEA usa esta tecnologia para analisar todas as interações realizadas através de chamadas e *chats* de forma anonimizada, o que permite “compreender melhor os principais motivos

de contacto, identificar oportunidades de melhoria nos nossos processos e perceber onde podemos simplificar a experiência do cliente, não apenas no *contact center* mas também nos restantes pontos de contacto com a IKEA”, observa André Viana. O responsável afirma ainda que mais do que substituir a intervenção humana, “a IA surge como um complemento que permite aumentar a capacidade de resposta, apoiar a tomada de decisão e melhorar a qualidade do serviço prestado”.

Por outro lado, o *country remote customer meeting point manager* entende que a fidelização dos consumidores constrói-se em todos os momentos de contacto com a marca, desempenhando os *contact centers* um papel “particularmente importante nesse processo”. “Uma experiência positiva de atendimento pode reforçar significativamente a confiança do cliente e influenciar a sua perceção global da marca”, declara André Viana, que insiste que os *contact centers* não são apenas, assim, um canal de suporte, mas um importante fator de retenção e fidelização de clientes. E esta perceção não é um exclusivo da IKEA ou do setor do retalho. Na energia, Silvia Rodrigues, *head of customer care B2C* para Portugal da Endesa, deixa uma mensagem similar, dizendo que os *contact centers* têm um papel muito relevante na retenção e fidelização dos clientes, uma vez que a lealdade é construída, sobretudo, “através de experiências positivas e eficazes”. “O nosso foco está em conseguir perceber rapidamente aquilo que o cliente nos quer transmitir e dar uma resposta clara, adequada e resolutiva às suas preocupações. Quanto mais simples, próxima e eficaz for a interação, maior é a confiança e a satisfação do cliente”, vinca a responsável, que entende que os



“Quanto mais simples, próxima e eficaz for a interação, maior é a confiança e a satisfação do cliente”

Silvia Rodrigues, Endesa

contact centers permitem hoje, pelo contacto diário, “perceber preocupações, dificuldades, tendências e expectativas dos consumidores de forma muito próxima”. “Essa informação ajuda-nos a antecipar necessidades, identificar oportunidades de melhoria e adaptar os nossos processos de forma mais proativa. O contacto humano continua a ser uma das formas mais eficazes de compreender verdadeiramente o cliente”, salienta.

Já sobre o papel da tecnologia (em particular, da IA) nesse processo, Silvia Rodrigues revela que a Endesa está atualmente num processo de transformação. “Esta evolução vai permitir-nos ter maior controlo sobre a operação, integrar melhor os canais de contacto e continuar a evoluir o serviço prestado aos clientes. Será também um passo importante para começarmos a desenvolver novas capacidades de IA aplicadas ao atendimento, sobretudo em áreas como apoio aos agentes, encaminhamento inteligente, redução de tempos de espera e simplificação de processos”, conta a responsável, que indica ainda que o objetivo não é que a tecnologia substitua o humano, mas que torne o atendimento mais rápido, simples e eficaz.

O DIFÍCIL E IMPORTANTE EQUILÍBRIO ENTRE A MÁQUINA E O HUMANO

A tecnologia traz clareza. Quem o diz é Bruno Saraiva, *head of contact center* da Worten. E dá um exemplo: se 30% dos contactos são sobre uma determinada política de devoluções, talvez o problema seja a comunicação. “A análise automática de interações identifica os motivos de contacto mais frequentes e permite-nos agir sobre as causas-raiz”, sublinha o responsável. Bruno Saraiva acrescenta que os clientes hoje esperam conveniência (“querem resolver as coisas depressa, a qualquer hora e pelo canal que preferirem”, detalha) e a tecnologia é essencial para dar essa resposta.

O *head of contact center* reconhece, no entanto, que o retalho não é feito apenas dessa eficiência e conveniência. Tem também uma dimensão emocional forte. “As pessoas têm memórias afetivas associadas às marcas que escolhem, e quando algo corre mal com uma compra que era especial – um presente, uma ocasião importante, um artigo de primeira necessidade – precisam de sentir que há uma pessoa do outro lado que compreende isso”, assinala. E é aí que se torna evidente o importante equilíbrio entre a máquina e

o humano. “O equilíbrio está em usar a automação para o que é transacional e rotineiro, e reservar o contacto humano para o que é complexo, sensível ou com maior impacto emocional”, defende o responsável. E como se consegue esse equilíbrio? Bruno Saraiva destaca um *design* de serviço centrado no cliente e realça três “princípios práticos”: os canais de *self-service* têm de ser “genuinamente bons”, a transição do digital para o humano tem de ser invisível (“o agente deve ter contexto completo da interação anterior, sem obrigar o cliente a repetir tudo”, indica), e os agentes devem ter o máximo de autonomia real para tomar decisões.



“O equilíbrio está em usar a automação para o que é transacional e rotineiro, e reservar o contacto humano para o que é complexo, sensível ou com maior impacto emocional”

Bruno Saraiva, Worten

De uma visão semelhante partilha o diretor do segmento residencial da EDP Comercial. Duarte Bettencourt argumenta que “o contacto humano continua a ser essencial, sobretudo, em situações mais complexas ou sensíveis, onde a capacidade de compreender e resolver faz a diferença”, embora, ao mesmo tempo, a tecnologia ajude a tornar a experiência mais simples, rápida e eficiente. “Por exemplo, o atendimento automático no início das chamadas permite identificar rapidamente o motivo do contacto e encaminhar o cliente para a equipa certa. A triagem é feita pela tecnologia, mas a resolução continua a ser humana, permitindo responder melhor e mais rápido. No fundo, trata-se de usar a tecnologia para libertar tempo às equipas, para que se possam focar no que realmente acrescenta valor ao cliente”, salienta.

Sobre a receita para esse equilíbrio, o diretor do segmento residencial da EDP Comercial insiste que se trata de uma



“Ao mesmo tempo, as equipas são apoiadas por ferramentas que permitem aceder à informação relevante em tempo real, garantindo respostas mais claras, consistentes e eficazes”

Duarte Bettencourt, EDP Comercial

“gestão integrada” da jornada do cliente, com a tecnologia a assegurar as respostas rápidas para situações mais simples e o contacto humano a estar disponível “nos momentos que exigem mais apoio ou proximidade”. “Ao mesmo tempo, as equipas são apoiadas por ferramentas que permitem aceder à informação relevante em tempo real, garantindo respostas mais claras, consistentes e eficazes”, avança o responsável.

A isto, Marlene Fernandes, da Randstad Portugal, soma que, em paralelo, é fundamental investir, de forma continuada, no desenvolvimento de competências das equipas, preparando-as para trabalhar nesse ambiente cada vez mais digital. “A formação, o *upskilling* e a adaptação permanente às novas ferramentas são fatores essenciais para garantir que a tecnologia funciona como um complemento ao talento humano e não como um substituto”, considera a diretora de *market leadership* e *outsourcing*.

Marlene Fernandes enfatiza ainda que a tecnologia tem um papel fundamental na transformação dos *contact centers*, “permitindo ganhos significativos de eficiência, rapidez e personalização”. Mas insiste na ressalva de que continua a existir uma “dimensão humana insubstituível nas interações com os clientes”. “O verdadeiro desafio não passa por substituir pessoas por tecnologia, mas por usar a tecnologia para potenciar o trabalho das equipas e melhorar a experiência do cliente. É essa combinação que permite alcançar níveis mais elevados de satisfação e fidelização”, remata a responsável. ●

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 Jul 2026 (GMT+1)

De reativos a proativos. Afinal, qual o valor dos contact centers na experiência do cliente?

FREQUENCY	Daily	MEDIA TYPE	Website	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 117	IMPRESSIONS	372
MUV	14,880				
TAGS	Contact Centers				

©iStock

Setores como a banca, a energia e o retalho assumem, neste momento, os contact centers como uma peça cada vez mais central da sua estratégia de experiência do cliente. As ferramentas tecnológicas podem potenciar o valor dessas interações. Mas como se atinge o (importante) equilíbrio entre a máquina e o humano, reforçando a satisfação do consumidor? Se noutros tempos os contact centers serviam essencialmente uma função reativa e estavam focados sobretudo na resolução imediata de problemas, hoje a realidade já...

ARTIGO EXCLUSIVO PARA UTILIZADORES REGISTADOS

É NECESSÁRIO INICIAR SESSÃO PARA TER ACESSO AO ARTIGO COMPLETO

INICIE SESSÃO AQUI. ✱



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

IT INSIGHT 

Mon 13 Jul 2026 (GMT+1)

IA nas empresas: da promessa à realidade

FREQUENCY	Daily	MEDIA TYPE	Website	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 39	IMPRESSIONS	125
MUV	5,000				
TAGS	Contact Centers				

Se dúvidas houvesse, a inteligência artificial já entrou definitivamente nas operações das organizações e quem não a adotar rapidamente arrisca-se a ficar para trás. Broadvoice, NetApp, Oramix e Red Hat debatem o mercado de IA e de dados

A Inteligência Artificial (IA) não funciona sem dados, o motor de qualquer organização. Numa altura em que a IA já passou dos simples projetos para começar a ser adotada em escala pelas organizações, importa olhar para o que tem de ser feito – seja de forma positiva ou de forma negativa

No palco da IT Insight Talks, que decorreu durante o mês de junho no Fórum Tecnológico Lispolis, em Lisboa, representantes da Broadvoice, da NetApp, da Oramix e da Red Hat partilharam a sua visão sobre o mercado nacional de inteligência artificial e dados.

Há um ano discutíamos sobretudo o potencial da IA. Hoje, com mais projetos em produção, a realidade correspondeu à promessa? Há projetos de IA a correr em processos críticos de negócio ou a maioria ainda está em ferramentas de produtividade? O que falta para dar esse passo?

Ricardo Costa, VP Sales EMEA, Broadvoice : “A promessa está parcialmente cumprida. Já estamos a entrar em fases de produção, o que é muito interessante. Já começamos a ter inteligência artificial aplicada até aos serviços mais críticos das empresas. No nosso caso, mesmo o atendimento por voz pode ser feito por IA. Ainda não estamos na fase que certamente estaremos muito em breve, mas ainda faltam dados estruturados porque as empresas não têm esses dados e a comunicação com as próprias API das organizações”

A narrativa mudou do “se implementar” para o “como escalar”. Estamos finalmente a entrar numa fase de produção em larga escala ou ainda vivemos uma era de pilotos e provas de conceito?

Edgar Ivo, Territory Manager, Red Hat : “Já estamos na fase de entrar em produção. Ainda há muitos pilotos e projetos, mas já começamos a entrar em produção. Temos acompanhado vários projetos e um em particular, de grande dimensão, falhou na fase da experimentação e foi preciso repensar tudo; isso atrasou o projeto um ano e meio. Um dos grandes diferenciadores que vemos são os clientes que se começam a preparar para uma segunda fase de forma estruturada – com o IT, controlo, etc. – e que preparam a infraestrutura. Esses são os que conseguem ter ganhos mais imediatos”

Ricardo Costa, Broadvoice : “Já começamos a entrar em produção. Aqui, o tema passa pela facilidade de fazer pilotos, mas colocar em produção passa por planear e não basta colocar tecnologia; é preciso repensar o projeto, ver como se estrutura, que impactos tem e como se governa tudo isto. A organização tem de se reinventar para que os processos estejam maduros para entrar em larga escala. Esta também é uma grande oportunidade de negócio e quanto mais essa for acelerada, mais a inteligência artificial pode ajudar”

Quais são os sinais que permitem distinguir uma organização que está a criar valor real com IA de outra que está apenas a acompanhar as tendências?

Pedro Rocha, Chief Strategy & Innovation Officer, Oramix : “As organizações que já estão a tirar partido e valor da IA já têm inteligência artificial em produção. Já é uma organização que não vai falar de tecnologia, mas dos ganhos e do retorno que teve nos processos. Quem está apenas a acompanhar a tendência, vão ter muitos pilotos, explorar vários modelos e LLM, mas de uma forma exploratória. Os dados também são uma das dimensões onde se vê quem está a tirar partido e a extrair valor ou está apenas em modo exploratório”

A governação de dados já é um tema do conselho de administração ou ainda é vista como um problema técnico do departamento de IT?

Pedro Rocha, Oramix : “Depende a quem vamos perguntar. Há dois mundos muito distintos. Há os setores regulados e que por força dessa regulação foram ganhando maturidade e nesses casos os dados são vistos como um ativo estratégico. E depois há os restantes setores, onde os conselhos de administração não estão sensibilizados para a importância dos dados. Há sempre dois mundos. O conselho de administração deveria ter todo o interesse em pensar nestas questões, ainda que muitos não estejam”

Tiago Andrade, Senior Client Executive, NetApp : “Temos duas realidades em Portugal. Se

olharmos para a realidade dos Estados Unidos, vemos cada vez mais o CIO a assumir o papel do CEO porque quem governa a empresa é o líder da área de tecnologia. Na nossa realidade, já encontrei situações de data centers em casas de banho; estamos neste nível, mas há administrações que estão preocupadas com a gestão dos dados e que têm governação de dados”

Até que ponto a falta de maturidade dos dados está a limitar o que é possível fazer com IA?

Tiago Andrade, NetApp : “A falta de preparação, de maturidade, de guardrails nos dados limita a operação. Os clientes precisam de preparar os dados e não sabem como. Isso é fundamental. O que vemos e sentimos é que estamos muito longe disso e a maioria dos projetos de IA falham porque não há dados preparados para alimentar os LLM”

Pedro Rocha, Oramix : “A falta de maturidade tem um impacto gigantesco naquilo que é possível fazer. A Gartner estima que 80% falharam por causa da falta de qualidade dos dados. Os projetos não avançam para produção pela mesma razão. Isto é um fator suficiente para as organizações pensarem que têm de olhar para a maturidade e qualidade de dados. O quadro regulatório traz uma série de temas; a falta de maturidade faz com que não seja possível auditar os dados. As equipas de data science perdem entre 60% e 70% do tempo a preparar dados; é uma perda de tempo e de valor”

Ricardo Costa, Broadvoice : “É provavelmente o principal limitador da tecnologia. A tecnologia está pronta para muito mais, mas a maturidade das organizações é, de uma maneira geral, muito baixa. As coisas não estão normalizadas e um voicebot ou chatbot precisa de contexto, de ter informação de produto para dar resposta. A customer experience está completamente dependente da qualidade dos dados e da rapidez para aceder a esses dados”

Edgar Ivo, Red Hat : “A IA pode exponenciar o erro e a dimensão do erro e, por isso, é preciso olhar com atenção para o tema. Conseguir aceder aos dados é muito importante. Num cliente, um dos desafios era fazer análise de rede e era impensável fazer uma análise minimamente próxima do real em cloud pública. É preciso ter vários modelos de IA para recolher e analisar os dados”

Os agentes de IA estão integrados em processos reais ou ainda estamos a falar sobretudo de provas de conceito? O que mudou na forma como o mercado olha para esta tecnologia?

Ricardo Costa, Broadvoice : “Já se começa a olhar e já se passou a fase da curiosidade. Já se olha como é que isto altera a estratégia da empresa, até porque é imparável. Os ganhos de eficiência ao utilizar são grandes. A componente da voz é muito importante e isso mudou.

Hoje, a IA já faz voz para voz, já não precisa de passar por texto, e a experiência de atendimento ao cliente é melhor, é mais rápido a responder. O mercado tem alguma resistência por causa das más experiências passadas, mas essa adoção vai melhorar ao verem que as soluções são muito melhores do que antes”

Tiago Andrade, NetApp : “No meu caso concreto na NetApp, criei 14 agentes para trabalhar comigo e todos eles têm uma função específica e aceleram a minha produtividade. Tenho, por exemplo, um agente para pre-sales. Esses agentes que fiz estão a ser testados pela NetApp a nível mundial, mas não é só a minha área; é também o suporte, por exemplo. No código, por exemplo, acelera o deployment. No ecossistema vejo muitos casos nacionais a ‘agentificar’ o seu negócio”

Edgar Ivo, Red Hat : “Internamente, também usamos cada vez mais agentes e no meu dia a dia, na área comercial, conseguimos fazer muito mais do que antes. O que vemos é algum cuidado nesta adoção. Procuramos ter sempre um man-in-the-middle para confirmar que é aquilo que se quer fazer, mas vai-se ganhando confiança à medida que se experimentam as coisas. Os agentes são cada vez mais utilizados para melhorar a produtividade de vários departamentos dentro das organizações”

A pressão para avançar rapidamente com IA está a sobrepor-se às preocupações com segurança e risco?

Tiago Andrade, NetApp : “Está, mas tem a ver com dois fatores: ciber-resiliência e IA. Claramente, existe uma pressão do mercado, da área de vendas, de implementar para gerar mais dinheiro, mas depois existe um parente menos atendido que é a área de cibersegurança e de ciber-resiliência. Há empresas que olham bastante para esta segunda área, mas a maioria não olha porque não é uma prioridade. A IA vai pressionar muito mais a área de ciber-resiliência porque os buracos existem e podem ser explorados”

Pedro Rocha, Oramix : “Creio que sim e é claro para todos, muito alavancado pela IA generativa. Sabemos que a IA não nasceu agora, mas estava numa esfera mais técnica onde não havia esta pressão toda. Agora fazem-se pilotos facilmente, com menos tempo para preparar um projeto. Preparar um projeto com todos os pontos de segurança, pode levar meses, o que levanta outro problema: todos usamos serviços de IA generativa públicos e, se não for possível fazer na organização, as pessoas utilizam essas plataformas. Há sempre risco, seja de um lado ou de outro”

Com o AI Act em vigor, o regulatório europeu vai ser um obstáculo à competitividade ou uma vantagem para quem operar com dados de forma responsável?

Edgar Ivo, Red Hat : “Na minha opinião, deve haver regulação nesta matéria. Mas quando pensamos num mercado global e muito competitivo, é difícil ser rápido porque outros nos ultrapassaram. A regulação é fundamental, mas a velocidade a que estamos a evoluir é muito grande e pode não nos dar a oportunidade de competir com o que vem lá de fora. Há um tema muito importante: a transparência e a confiança nos modelos que estamos a entregar. Esse é um princípio base para confiarmos mais no que estamos a fazer e a obter”

Tiago Andrade, NetApp : “A Europa perdeu décadas nesta área e continua a perder. Há a vontade política na orientação estratégica, mas não se vê essa vontade cá em baixo, nas regulações. A regulação tem de existir, mas a velocidade é tal que quando acabarmos de fechar o quadro regulamentar com o AI Act, a China e os Estados Unidos vão estar muitos anos à frente. Vejo iniciativas comuns entre os Estados Unidos e a Europa, conversas estratégicas, e vejo sempre do lado norte-americano pessoas com conhecimento de causa e, do lado europeu, teoria. Temos de pôr as mãos na massa e a regulação que está a ser criada é só teórica”

Se um CIO tiver orçamento para apenas um projeto de IA e dados em 2026, com resultados mensuráveis em dois anos, o que deverá ser?

Pedro Rocha, Oramix : “É altura de ser pragmático. Se só pode escolher um projeto, é preciso tomar um conjunto de opções. Não podia aconselhar outra coisa que não fosse a definição de um caso de uso, qual é o problema que quer ver resolvido. É preciso uma boa definição do caso de uso porque vai direcionar todo o projeto. A ideia de termos um caso de uso bem definido – que não tem de ser o mais impactante ou o mais ambicioso – é o que permite construir a base para os restantes projetos”

Edgar Ivo, Red Hat : “Para uma organização que não tem maturidade, deve focar-se num processo que tenha muita informação e muito conhecimento. Um dos primeiros processos que a Red Hat fez foi para dar suporte aos seus clientes, onde tem um manual de informação de como se dá suporte aos clientes. Entre seis e dez meses, tivemos um retorno de milhões de dólares. Isto são resultados mensuráveis, porque não basta ter sucesso; é preciso medir o que se ganha”

Ricardo Costa, Broadvoice : “Estas decisões têm muito impacto e têm de ser tomadas com base no que tem impacto no negócio e no cliente final. No nosso caso, aconselhamos a investir em voicebot porque tem muito impacto no tempo para atender um cliente, porque passa para zero e é 24 sobre 7. Um contact center de saúde, por exemplo, tem muitas marcações de negócio – como marcação de consultas. Com mais venda, temos mais negócio. Cada chamada que é atendida por um sistema destes, não precisa de ter um humano” ✱

[illegible]

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 

Fri 10 Jul 2026 (GMT+1)

Empresas portuguesas ainda se retraem na utilização de inteligência artificial

FREQUENCY	Weekly	MEDIA TYPE	Newspaper	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 1,089	IMPRESSIONS	3,244
CIRCULATION	18192	DISTRIBUTION	Portugal	SECTION	General
PAGE	13	SIZE	400 cc		
TAGS	Contact Centers				

ANA RITA GUERRA

Apesar da curiosidade, empresas ainda estão a tentar perceber como usar ferramentas de IA para melhorar os seus negócios

As empresas portuguesas têm "muita curiosidade" em relação à Inteligência Artificial, mas ainda se retraem na adoção de ferramentas. "Acho que as empresas precisam de perceber o que é que conseguem aumentar da sua produtividade por utilizar este tipo de ferramentas", disse ao Dinheiro Vivo Filomena Pereira, diretora de Produtos e Serviços da Vodafone Business em Portugal. "Por exemplo, nós comercializamos o Copilot e sabemos que, apesar de haver muito buzz e muito interesse, depois ainda existem muitas empresas que olham para o custo e dizem, é muito interessante, mas se calhar não", explicou a responsável.

Mas há outras vertentes da Inteligência Artificial na estratégia da operadora, incluindo o seu uso para prestar melhores serviços aos clientes. "O nosso Security Operations Center está suportado numa plataforma de IA que permite fazer um filtro de alertas", exemplificou. "Era

quase impossível hoje em dia, com a quantidade de situações que são detetadas e alertas, depender apenas de seres humanos", continuou. Filomena Pereira apontou que, muitas vezes, é uma manobra de distração: criar alguns alertas para que as pessoas se foquem neles e depois, por trás, está em curso um ataque mais forte.

"O que a Inteligência Artificial neste caso nos permite — o Google SecOps — é fazer este filtro, separar aquilo que é básico e se pode automatizar com ações de resposta daquilo que efetivamente é importante e precisamos de seres humanos e equipas especializadas a olhar para isso." A executiva caracterizou esta vertente como sendo uma alavanca para uma melhor prestação de serviço por parte da Vodafone.

Uma terceira componente é a integração de ferramentas no dia a dia, que tornam a IA quase invisível, mas omnipresente. É isso que acontece quando começamos a escrever um e-mail e há a recomendação de completar, quando recebemos sugestões de compras num retalhista online ou uma rota alternativa para fugir ao tráfego.

"Achamos que é isso que vai acontecer naquilo que são as ferramentas que comercializamos e que os nossos clientes usam no dia a dia, cada vez vão tendo mais funcionalidades de IA que permitem criar maior automatização, melhor experiência, mais eficiência e que não se vai dar por elas", descreveu a responsável.

Um dos exemplos é a solução OneNet Contact Center, indicou Filomena Pereira. Os centros de contacto foram uma das primeiras áreas em que as soluções de IA e grandes modelos de linguagem começaram a ser utilizados, referiu a responsável, e onde já estão mais em uso sustentado.

"Existe a possibilidade de criação de agentes virtuais que podem automatizar o tratamento de pedidos simples e, portanto, retirar carga daquilo que é simples para que depois passe para o humano aquilo que é mais complexo, e que podem também tratar de forma automática alguns pedidos mais padronizados", afirmou.

Também permite, continuou, aceder a uma analítica mais completa para identificar padrões e ações de melhoria e a necessidade de formação de assistentes. "Antes era algo que se fazia por amostragem, de ouvir uma ou outra chamada, e hoje em dia, com as ferramentas de IA, conseguimos de forma muito mais automatizada ter acesso a mais informação, mais processada, e rapidamente atuar porque não estamos dependentes da audição de uma ou duas chamadas."

Estas foram as soluções de IA viradas para os negócios que estiveram entre os destaques do Vodafone Open Day, cuja segunda edição decorreu no Taguspark.

"São estas as três componentes em que nós vemos a IA", resumiu Filomena Pereira. "É a venda direta de soluções, que eu acho que é aquela de que se fala mais, mas se calhar vai ter menos impacto; é a forma como nós utilizamos internamente a IA para melhor servir os nossos clientes; e a forma como depois essas funcionalidades estão integradas naquilo que já são os produtos que nós comercializamos."

O Open Day teve vários espaços de experimentação e, segundo a responsável, foi um momento importante de ligação com os clientes empresariais. "A Vodafone acaba por ter ainda uma imagem muito ligada à conectividade, porque foi aí que nasceu e é esse o seu core, mas temos estado cada vez mais a lançar serviços digitais", salientou. "Serviços que ajudam as empresas a transformar-se e a entrar no mundo digital e nós achamos que temos aqui um papel importante para ajudar as empresas a serem mais fortes e também a criarem um ecossistema mais forte."

Os centros de contacto foram uma das primeiras áreas em que as soluções de IA e grandes modelos de linguagem começaram a ser utilizados

"Era quase impossível hoje em dia, com a quantidade de situações que são detetadas e alertas, depender apenas de seres humanos."



Empresas portuguesas ainda se retraem na utilização de Inteligência Artificial

Apesar da curiosidade, empresas ainda estão a tentar perceber como usar ferramentas de IA para melhorar os seus negócios

TEXTO **ANARITA GUERRA** geral@dinheirovivo.pt

As empresas portuguesas têm "muita curiosidade" em relação à Inteligência Artificial, mas ainda se retraem na adoção de ferramentas. "Acho que as empresas precisam de perceber o que é que conseguem aumentar da sua produtividade por utilizar este tipo de ferramentas", disse ao DinheiroVivo Filomena Pereira, diretora de Produtos e Serviços da Vodafone Business em Portugal. "Por exemplo, nós comercializamos o Copilot e sabemos que, apesar de haver muito buzz e muito interesse, depois ainda existem muitas empresas que olham para o custo e dizem, é muito interessante, mas se calhar não", explicou a responsável.

Mas há outras vertentes da Inteligência Artificial na estratégia

da operadora, incluindo o seu uso para prestar melhores serviços aos clientes. "O nosso Security Operations Center está suportado numa plataforma de IA que permite fazer um filtro de alertas", exemplificou. "Era quase impossível hoje em dia, com a quantidade de situações que são detetadas e alertas, depender apenas de seres humanos", continuou. Filomena Pereira apontou que, muitas vezes, é uma manobra de distração: criar alguns alertas para que as pessoas se foquem neles e depois, por trás, está em curso um ataque mais forte.

"O que a Inteligência Artificial neste caso nos permite – o Google SecOps – é fazer este filtro, separar aquilo que é básico e se pode automatizar com ações de resposta daquilo que efetiva-

mente é importante e precisamos de seres humanos e equipas especializadas a olhar para isso." A executiva caracterizou esta vertente como sendo uma alavanca para uma melhor presta-

Os centros de contacto foram uma das primeiras áreas em que as soluções de IA e grandes modelos de linguagem começaram a ser utilizados

ção de serviço por parte da Vodafone.

Uma terceira componente é a integração de ferramentas no dia a dia, que tornam a IA quase invisível, mas omnipresente. É isso que acontece quando começamos a escrever um e-mail e há a recomendação de completar, quando recebemos sugestões de compras num retalhista online ou uma rota alternativa para fugir ao tráfego.

"Achamos que é isso que vai acontecer naquilo que são as ferramentas que comercializamos e que os nossos clientes usam no dia a dia, cada vez vão tendo mais funcionalidades de IA que permitem criar maior automação, melhor experiência, mais eficiência e que não se vai dar por elas", descreveu a responsável.

Um dos exemplos é a solução

OneNet Contact Center, indicou Filomena Pereira. Os centros de contacto foram uma das primeiras áreas em que as soluções de IA e grandes modelos de linguagem começaram a ser utilizados, referiu a responsável, e onde já estão mais em uso sustentado.

"Existe a possibilidade de criação de agentes virtuais que podem automatizar o tratamento de pedidos simples e, portanto, retirar carga daquilo que é simples para que depois passe para o humano aquilo que é mais complexo, e que podem também tratar de forma automática alguns pedidos mais padronizados", afirmou.

Também permite, continuou, aceder a uma analítica mais completa para identificar padrões e ações de melhoria e a necessidade de formação de assistentes. "Antes era algo que se fazia por amostragem, de ouvir uma ou outra chamada, e hoje em dia, com as ferramentas de IA, conseguimos de forma muito mais automatizada ter acesso a mais informação, mais processada, e rapidamente atuar porque não estamos dependentes da audição de uma ou duas chamadas."

Estas foram as soluções de IA viradas para os negócios que estiveram entre os destaques do Vodafone Open Day, cuja segunda edição decorreu no Taguspark.

"São estas as três componentes em que nós vemos a IA", resumiu Filomena Pereira. "É a venda direta de soluções, que eu acho que é aquela de que se fala mais, mas se calhar vai ter menos impacto; é a forma como nós utilizamos internamente a IA para melhor servir os nossos clientes; e a forma como depois essas funcionalidades estão integradas naquilo que já são os produtos que nós comercializamos."

O Open Day teve vários espaços de experimentação e, segundo a responsável, foi um momento importante de ligação com os clientes empresariais. "A Vodafone acaba por ter ainda uma imagem muito ligada à conectividade, porque foi aí que nasceu e é esse o seu core, mas temos estado cada vez mais a lançar serviços digitais", salientou. "Serviços que ajudam as empresas a transformar-se e a entrar no mundo digital e nós achamos que temos aqui um papel importante para ajudar as empresas a serem mais fortes e também a criarem um ecossistema mais forte."

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.

ZAP (PT) 

Thu 09 Jul 2026 (GMT+1)

Cinco anos depois das audiências com Marcelo, o que aconteceu aos 4 unicórnios portugueses?

FREQUENCY	Daily	MEDIA TYPE	Website	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 12,232	IMPRESSIONS	38,892
MUV	1,555,680				
TAGS	Contact Centers				

Das quatro tecnológicas que em 2021 simbolizavam a ambição global do empreendedorismo português, só a Feedzai reforçou claramente a avaliação. Farfetch, OutSystems e Talkdesk mostram como o estatuto de “unicórnio” pode desaparecer tão depressa como surge.

Em abril e maio de 2021, o então presidente Marcelo Rebelo de Sousa quis ouvir visões “mais disruptivas” para o relançamento da economia, e reuniu em Belém , por videoconferência, com líderes de empresas de origem portuguesa como a DefinedCrowd, de Daniela Braga , e a Unbabel , de Vasco Pedro .

Nesse ciclo de audiências, o presidente conversou com os fundadores das quatro empresas que valiam, na altura, mais de mil milhões de dólares — os chamados “ unicórnios ”: Farfetch , OutSystems , Talkdesk e a Feedzai .

Cinco anos depois, estes quatro “unicórnios” seguiram caminhos radicalmente diferentes: uma colapsou em bolsa e foi resgatada, duas perderam valor ou travaram o crescimento e apenas uma tem hoje uma avaliação claramente superior à de então.

O caso mais dramático é o da Farfetch , a mais famosa das quatro.

Fundada por José Neves , a plataforma online de venda de moda de luxo, apelidada de “ Amazon da moda ”, foi o primeiro unicórnio com ADN português e a primeira tecnológica de

origem portuguesa a chegar à bolsa de Nova Iorque, em 2018.

No auge, em 2021, chegou a estar avaliada em mais de 20 mil milhões de dólares, com as ações a valerem mais de 70 dólares.

A ascensão foi rápida, a queda também: prejuízos sucessivos e uma desvalorização acentuada na bolsa levaram a empresa à beira da insolvência e, em dezembro de 2023, ao resgate pela gigante sul-coreana de comércio eletrónico Coupang , através de uma injeção de capital de 500 milhões de dólares.

Os acionistas ficaram sem nada, a Farfetch saiu de Wall Street e a entidade cotada foi encaminhada para liquidação, embora a operação da plataforma tenha continuado nas mãos da Coupang.

José Neves deixou a liderança em fevereiro de 2024, seguindo-se uma profunda reestruturação, com despedimentos que atingiram entre 25% e 30% dos trabalhadores, a par de várias ações judiciais de investidores. Numa delas, já em outubro de 2025, um juiz federal norte-americano rejeitou uma ação contra a Farfetch e antigos responsáveis da empresa.

A OutSystems , criada por Paulo Rosado em 2001, seguiu um caminho menos ruidoso, mas também de recuo.

A empresa de software “ low-code ”, que permite desenvolver aplicações com pouca programação, foi uma das grandes histórias da tecnologia de origem portuguesa e atingiu, em fevereiro de 2021, uma avaliação de 9,5 mil milhões de dólares, numa ronda liderada pela Tiger Global.

O valor não resistiu ao arrefecimento do capital de risco: numa ronda posterior liderada pela KKR, a avaliação foi cortada para cerca de 4,3 mil milhões de dólares, uma queda de aproximadamente 55%.

A empresa mantém-se ativa e continua a ser uma das maiores tecnológicas com origem portuguesa, tendo-se reposicionado em torno do desenvolvimento de aplicações com inteligência artificial.

Em 2025, Paulo Rosado deixou a liderança executiva e passou a presidente do conselho de administração, com Woodson Martin a assumir o cargo de CEO.

A Talkdesk , fundada em 2011 por Tiago Paiva e Cristina Fonseca , vive uma espécie de

impasse.

O fabricante de software de centros de contacto na cloud atingiu uma avaliação superior a 10 mil milhões de dólares em 2021, na sua última grande ronda de financiamento.

Desde então, não voltou a captar capital nessas condições, o que deixa essa avaliação congelada e provavelmente desatualizada. A empresa realizou pelo menos três vagas de despedimentos entre 2022 e 2023, num contexto de projeções de receita em baixa e de aposta crescente na automação por inteligência artificial.

A empresa continua privada e em atividade, com Tiago Paiva ainda como diretor executivo.

Em contraste, a Feedzai é a única das quatro que hoje vale claramente mais do que em 2021. Fundada em 2011 por Nuno Sebastião, Pedro Bizarro e Paulo Marques, a tecnológica desenvolve inteligência artificial para deteção de fraude e prevenção de crime financeiro e foi o quarto unicórnio de origem portuguesa, ao ultrapassar uma avaliação de mil milhões de dólares em março de 2021.

Em outubro de 2025, uma nova ronda de cerca de 75 milhões de dólares elevou a avaliação da empresa para mais de 2 mil milhões de dólares.

No mesmo período, a Feedzai foi escolhida pelo Banco Central Europeu como primeira classificada no concurso para fornecer, em parceria com a PwC, o mecanismo central de deteção e prevenção de fraude do euro digital — um contrato-quadro com valor inicial estimado em 79,1 milhões de euros e que pode chegar a 237,3 milhões de euros ao longo de quatro anos.

Nuno Sebastião continua a liderar a empresa.

O balanço destes cinco anos ajuda a colocar em perspetiva o entusiasmo em torno dos “unicórnios” — um rótulo baseado em avaliações fixadas em rondas de financiamento, que não equivalem necessariamente a um preço de mercado.

Os percursos posteriores das quatro empresas que Marcelo recebeu em Belém em 2021 mostram precisamente isso: o estatuto de unicórnio não é garantia de sucesso. ✱



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 

Thu 09 Jul 2026 (GMT+1)

Live Talks: conversas para aprofundar os temas do congresso

FREQUENCY	Quarterly	MEDIA TYPE	Magazine	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 1,785	IMPRESSIONS	6,000
CIRCULATION	3000	DISTRIBUTION	N/A	SECTION	General
PAGE	75	SIZE	1 page		
TAGS	Contact Centers				

As Live Talks voltaram a afirmar-se como um dos formatos complementares do Congresso APDC, criando um espaço de conversa direta, mais focada e orientada. Ao longo do evento, foram gravados 13 episódios, cruzando empresas, entidades públicas, parceiros tecnológicos e especialistas em torno de alguns dos temas centrais da transformação digital.

O formato permitiu aprofundar tópicos que atravessaram o Congresso, mas com uma abordagem mais específica: IA aplicada ao negócio, soberania digital, infraestruturas críticas, redes autónomas, comunicação, branding digital, confiança na IA, contact centers, Espaço, resiliência e dados do setor das comunicações.

Entre os episódios gravados estiveram conversas sobre: os desafios tecnológicos de um grupo de comunicação, com a Minsait e a Media Livre; o espaço como pilar da autonomia estratégica europeia, com a Agência Espacial Portuguesa e a Capgemini; a passagem da experimentação à escala na IA, com a DXC e a Galp; e a resiliência em ação, com a Vantage Towers e a Vodafone.

A IA marcou presença obrigatória, com episódios dedicados à:

integração de IA no contact center do Município de Cascais, com a Vodafone e a Câmara Municipal de Cascais; à empresa do futuro que “fala SAP e decide com IA”, com a Inetum e a NOS; à inovação e IA como agentes de transformação do negócio, com a Accenture e a NOS; e à pergunta crítica “How can we trust AI?”, com a Google e a NOS.

As infraestruturas, a soberania e as redes tiveram também lugar de destaque. A ANACOM apresentou o estado das comunicações em dados, com a Stat.ANACOM. A NTT DATA abordou a soberania digital na Europa. A Nokia e a MEO discutiram redes autónomas.

E a Deloitte e a Equinix analisaram a importância da infraestrutura soberana na IA e no futuro das TIC. A fechar, o .PT trouxe para a conversa a importância do branding e da presença digital em .pt.

Em mais uma edição das Live Talks Especial Congresso foi dado espaço a temas setoriais, casos práticos e perspetivas de parceiros. Funcionaram como uma camada adicional de conteúdos, permitindo transformar a intensidade dos dois dias de debate em conversas acessíveis e orientadas para quem quer rever, aprofundar ou descobrir novas dimensões da agenda digital.

W T LIVE TALKS Ao longo de 13 episódios, foi possível cruzar empresas, entidades públicas, parceiros tecnológicos e especialistas em torno de temas centrais da transformação digital.

Live Talks: conversas para aprofundar os temas do congresso



▼ LIVE TALKS

Ao longo de 13 episódios, foi possível cruzar empresas, entidades públicas, parceiros tecnológicos e especialistas em torno de temas centrais da transformação digital.



As Live Talks voltaram a afirmar-se como um dos formatos complementares do Congresso APDC, criando um espaço de conversa direta, mais focada e orientada. Ao longo do evento, foram gravados 13 episódios, cruzando empresas, entidades públicas, parceiros tecnológicos e especialistas em torno de alguns dos temas centrais da transformação digital.

O formato permitiu aprofundar tópicos que atravessaram o Congresso, mas com uma abordagem mais específica: IA aplicada ao negócio, soberania digital, infraestruturas críticas, redes autónomas, comunicação, *branding* digital, confiança na IA, *contact centers*, Espaço, resiliência e dados do setor das comunicações.

Entre os episódios gravados estiveram conversas sobre: os desafios tecnológicos de um grupo de comunicação, com a Minsait

e a Media Livre; o espaço como pilar da autonomia estratégica europeia, com a Agência Espacial Portuguesa e a Capgemini; a passagem da experimentação à escala na IA, com a DXC e a Galp; e a resiliência em ação, com a Vantage Towers e a Vodafone.

A IA marcou presença obrigatória, com episódios dedicados à: integração de IA no *contact center* do Município de Cascais, com a Vodafone e a Câmara Municipal de Cascais; à empresa do futuro que “fala SAP e decide com IA”, com a Inetum e a NOS; à inovação e IA como agentes de transformação do negócio, com a Accenture e a NOS; e à pergunta crítica “*How can we trust AI?*”, com a Google e a NOS.

As infraestruturas, a soberania e as redes tiveram também lugar de destaque. A ANACOM apresentou o estado das comunicações em dados, com a Stat.ANACOM. A NTT DATA abordou a soberania digital na Europa. A Nokia e a MEO discutiram redes autónomas.

E a Deloitte e a Equinix analisaram a importância da infraestrutura soberana na IA e no futuro das TIC. A fechar, o .PT trouxe para a conversa a importância do *branding* e da presença digital em .pt.

Em mais uma edição das Live Talks Especial Congresso foi dado espaço a temas setoriais, casos práticos e perspectivas de parceiros. Funcionaram como uma camada adicional de conteúdos, permitindo transformar a intensidade dos dois dias de debate em conversas acessíveis e orientadas para quem quer rever, aprofundar ou descobrir novas dimensões da agenda digital. ●

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

IT INSIGHT 

Wed 01 Jul 2026 (GMT+1)

IA NAS EMPRESAS: DA PROMESSA À REALIDADE

FREQUENCY	Monthly	MEDIA TYPE	Magazine	OUTLET COUNTRY	Portugal
OUTLET LANGUAGE	Portuguese	AVE	€ 18,379	IMPRESSIONS	12,000
CIRCULATION	6000	DISTRIBUTION	Portugal	SECTION	General
PAGES	65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74	SIZE	9.5 pages		
TAGS	Contact Centers				

RUI DAMIÃO

Se dúvidas houvesse, a inteligência artificial já entrou definitivamente nas operações das organizações e quem não a adotar rapidamente arrisca-se a ficar para trás. Broadvoice, NetApp, Oramix e Red Hat debatem o mercado de IA e de dados.

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) não funciona sem dados, o motor de qualquer organização. Numa altura em que a IA já passou dos simples projetos para começar a ser adotada em escala pelas organizações, importa olhar para o que tem de ser feito – seja de forma positiva ou de forma negativa. No palco da IT Insight Talks, que decorreu durante o mês de junho no Fórum Tecnológico Lispolis, em Lisboa, representantes da Broadvoice, da NetApp, da Oramix e da Red Hat partilharam a sua visão sobre o mercado nacional de inteligência artificial e dados. HÁ UM ANO DISCUTÍAMOS SOBRETUDO O POTENCIAL DA IA. HOJE, COM MAIS PROJETOS EM PRODUÇÃO, A REALIDADE CORRESPONDEU À PROMESSA? HÁ PROJETOS DE IA A CORRER EM PROCESSOS CRÍTICOS DE NEGÓCIO OU A MAIORIA AINDA ESTÁ EM FERRAMENTAS DE PRODUTIVIDADE? O QUE FALTA PARA DAR ESSE PASSO?

Ricardo Costa, VP Sales EMEA, Broadvoice: “A promessa está parcialmente cumprida. Já estamos a entrar em fases de produção, o que é muito interessante. Já começamos a ter inteligência artificial aplicada até aos serviços mais críticos das empresas. No nosso caso, mesmo o atendimento por voz pode ser feito por IA. Ainda não estamos na fase que

certamente estaremos muito em breve, mas ainda faltam dados estruturados porque as empresas não têm esses dados e a comunicação com as próprias API das organizações”

A NARRATIVA MUDOU DO “SE IMPLEMENTAR” PARA O “COMO ESCALAR”. ESTAMOS FINALMENTE A ENTRAR NUMA FASE DE PRODUÇÃO EM LARGA ESCALA OU AINDA VIVEMOS UMA ERA DE PILOTOS E PROVAS DE CONCEITO?

Edgar Ivo, Territory Manager, Red Hat: “Já estamos na fase de entrar em produção. Ainda há muitos pilotos e projetos, mas já começamos a entrar em produção. Temos acompanhado vários projetos e um em particular, de grande dimensão, falhou na fase da experimentação e foi preciso repensar tudo; isso atrasou o projeto um ano e meio. Um dos grandes diferenciadores que vemos são os clientes que se começam a preparar para uma segunda fase de forma estruturada – com o IT, controlo, etc. – e que preparam a infraestrutura. Esses são os que conseguem ter ganhos mais imediatos” Ricardo Costa, Broadvoice: “Já começamos a entrar em produção. Aqui, o tema passa pela facilidade de fazer pilotos, mas colocar em produção passa por planear e não basta colocar tecnologia; é preciso repensar o projeto, ver como se estrutura, que impactos tem e como se governa tudo isto. A organização tem de se reinventar para que os processos estejam maduros para entrar em larga escala. Esta também é uma grande oportunidade de negócio e quanto mais essa for acelerada, mais a inteligência artificial pode ajudar”

QUAIS SÃO OS SINAIS QUE PERMITEM DISTINGUIR UMA ORGANIZAÇÃO QUE ESTÁ A CRIAR VALOR REAL COM IA DE OUTRA QUE ESTÁ APENAS A ACOMPANHAR AS TENDÊNCIAS?

Pedro Rocha, Chief Strategy & Innovation Officer, Oramix: “As organizações que já estão a tirar partido e valor da IA já têm inteligência artificial em produção. Já é uma organização que não vai falar de tecnologia, mas dos ganhos e do retorno que teve nos processos. Quem está apenas a acompanhar a tendência, vão ter muitos pilotos, explorar vários modelos e LLM, mas de uma forma exploratória. Os dados também são uma das dimensões onde se vê quem está a tirar partido e a extrair valor ou está apenas em modo exploratório”

A GOVERNAÇÃO DE DADOS É JÁ UM TEMA DE CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO OU AINDA É VISTA COMO UM PROBLEMA TÉCNICO DO DEPARTAMENTO DE IT?

Pedro Rocha, Oramix: “Depende a quem vamos perguntar. Há dois mundos muito distintos. Há os setores regulados e que por força dessa regulação foram ganhando maturidade e nesses casos os dados são vistos como um ativo estratégico. E depois há os restantes setores, onde os conselhos de administração não estão sensibilizados para a importância dos dados. Há sempre dois mundos. O conselho de administração deveria ter todo o interesse em pensar nestas questões, ainda que muitos não estejam” Tiago Andrade, Senior

Client Executive, NetApp: “Temos duas realidades em Portugal. Se olharmos para a realidade dos Estados Unidos, vemos cada vez mais o CIO a assumir o papel do CEO porque quem governa a empresa é o líder da área de tecnologia. Na nossa realidade, já encontrei situações de data centers em casas de banho; estamos neste nível, mas há administrações que estão preocupadas com a gestão dos dados e que têm governação de dados”

ATÉ QUE PONTO A FALTA DE MATURIDADE DOS DADOS ESTÁ A LIMITAR O QUE É POSSÍVEL FAZER COM IA? Tiago Andrade, NetApp: “A falta de preparação, de maturidade, de guardrails nos dados limita a operação. Os clientes precisam de preparar os dados e não sabem como. Isso é fundamental. O que vemos e sentimos é que estamos muito longe disso e a maioria dos projetos de IA falham porque não há dados preparados para alimentar os LLM”

Pedro Rocha, Oramix: “A falta de maturidade tem um impacto gigantesco naquilo que é possível fazer. A Gartner estima que 80% falharam por causa da falta de qualidade dos dados. Os projetos não avançam para produção pela mesma razão. Isto é um fator suficiente para as organizações pensarem que têm de olhar para a maturidade e qualidade de dados. O quadro regulatório traz uma série de temas; a falta de maturidade faz com que não seja possível auditar os dados. As equipas de data science perdem entre 60% e 70% do tempo a preparar dados; é uma perda de tempo e de valor”

Ricardo Costa, Broadvoice: “É provavelmente o principal limitador da tecnologia. A tecnologia está pronta para muito mais, mas a maturidade das organizações é, de uma maneira geral, muito baixa. As coisas não estão normalizadas e um voicebot ou chatbot precisa de contexto, de ter informação de produto para dar resposta. A customer experience está completamente dependente da qualidade dos dados e da rapidez para aceder a esses dados”

Edgar Ivo, Red Hat: “A IA pode exponenciar o erro e a dimensão do erro e, por isso, é preciso olhar com atenção para o tema. Conseguir aceder aos dados é muito importante. Num cliente, um dos desafios era fazer análise de rede e era impensável fazer uma análise minimamente próxima do real em cloud pública. É preciso ter vários modelos de IA para recolher e analisar os dados”

OS AGENTES DE IA JÁ ESTÃO INTEGRADOS EM PROCESSOS REAIS OU AINDA ESTAMOS A FALAR SOBRETUDO DE PROVAS DE CONCEITO? O QUE MUDOU NA FORMA COMO O MERCADO OLHA PARA ESTA TECNOLOGIA?

Ricardo Costa, Broadvoice: “Já se começa a olhar e já se passou a fase da curiosidade. Já se olha como é que isto altera a estratégia da empresa, até porque é imparável. Os ganhos de eficiência ao utilizar são grandes. A componente da voz é muito importante e isso mudou.

Hoje, a IA já faz voz para voz, já não precisa de passar por texto, e a experiência de atendimento ao cliente é melhor, é mais rápido a responder. O mercado tem alguma resistência por causa das más experiências passadas, mas essa adoção vai melhorar ao verem que as soluções são muito melhores do que antes”

Tiago Andrade, NetApp: “No meu caso concreto na NetApp, criei 14 agentes para trabalhar comigo e todos eles têm uma função específica e aceleram a minha produtividade. Tenho, por exemplo, um agente para pre-sales. Esses agentes que fiz estão a ser testados pela NetApp a nível mundial, mas não é só a minha área; é também o suporte, por exemplo. No código, por exemplo, acelera o deployment. No ecossistema vejo muitos casos nacionais a ‘agentificar’ o seu negócio” Edgar Ivo, Red Hat: “Internamente, também usamos cada vez mais agentes e no meu dia a dia, na área comercial, conseguimos fazer muito mais do que antes. O que vemos é algum cuidado nesta adoção. Procuramos ter sempre um man-in-the-middle para confirmar que é aquilo que se quer fazer, mas vai-se ganhando confiança à medida que se experimentam as coisas. Os agentes são cada vez mais utilizados para melhorar a produtividade de vários departamentos dentro das organizações”

A PRESSÃO PARA AVANÇAR RAPIDAMENTE COM IA ESTÁ A SOBREPOR-SE ÀS PREOCUPAÇÕES COM SEGURANÇA E RISCO? Tiago Andrade, NetApp: “Está, mas tem a ver com dois fatores: ciber-resiliência e IA. Claramente, existe uma pressão do mercado, da área de vendas, de implementar para gerar mais dinheiro, mas depois existe um parente menos atendido que é a área de cibersegurança e de ciber-resiliência. Há empresas que olham bastante para esta segunda área, mas a maioria não olha porque não é uma prioridade. A IA vai pressionar muito mais a área de ciber-resiliência porque os buracos existem e podem ser explorados”

Pedro Rocha, Oramix: “Creio que sim e é claro para todos, muito alavancado pela IA generativa. Sabemos que a IA não nasceu agora, mas estava numa esfera mais técnica onde não havia esta pressão toda. Agora fazem-se pilotos facilmente, com menos tempo para preparar um projeto. Preparar um projeto com todos os pontos de segurança, pode levar meses, o que levanta outro problema: todos usamos serviços de IA generativa públicos e, se não for possível fazer na organização, as pessoas utilizam essas plataformas. Há sempre risco, seja de um lado ou de outro”

COM O AI ACT EM VIGOR, O REGULATÓRIO EUROPEU VAI SER UM OBSTÁCULO À COMPETITIVIDADE OU UMA VANTAGEM PARA QUEM OPERAR COM DADOS DE FORMA RESPONSÁVEL?

Edgar Ivo, Red Hat: “Na minha opinião, deve haver regulação nesta matéria. Mas quando pensamos num mercado global e muito competitivo, é difícil ser rápido porque outros nos ultrapassaram. A regulação é fundamental, mas a velocidade a que estamos a evoluir é

muito grande e pode não nos dar a oportunidade de competir com o que vem lá de fora. Há um tema muito importante: a transparência e a confiança nos modelos que estamos a entregar. Esse é um princípio base para confiarmos mais no que estamos a fazer e a obter”

Tiago Andrade, NetApp: “A Europa perdeu décadas nesta área e continua a perder. Há a vontade política na orientação estratégica, mas não se vê essa vontade cá em baixo, nas regulações. A regulação tem de existir, mas a velocidade é tal que quando acabarmos de fechar o quadro regulamentar com o AI Act, a China e os Estados Unidos vão estar muitos anos à frente. Vejo iniciativas comuns entre os Estados Unidos e a Europa, conversas estratégicas, e vejo sempre do lado norte-americano pessoas com conhecimento de causa e, do lado europeu, teoria. Temos de pôr as mãos na massa e a regulação que está a ser criada é só teórica”SE UM CIO TIVER ORÇAMENTO PARA APENAS UM PROJETO DE IA E DADOS EM 2026, COM RESULTADOS MENSURÁVEIS EM DOIS ANOS, O QUE DEVERÁ SER?

Pedro Rocha, Oramix: “É altura de ser pragmático. Se só pode escolher um projeto, é preciso tomar um conjunto de opções. Não podia aconselhar outra coisa que não fosse a definição de um caso de uso, qual é o problema que quer ver resolvido. É preciso uma boa definição do caso de uso porque vai direcionar todo o projeto. A ideia de termos um caso de uso bem definido – que não tem de ser o mais impactante ou o mais ambicioso – é o que permite construir a base para os restantes projetos”

Edgar Ivo, Red Hat: “Para uma organização que não tem maturidade, deve focar-se num processo que tenha muita informação e muito conhecimento. Um dos primeiros processos que a Red Hat fez foi para dar suporte aos seus clientes, onde tem um manual de informação de como se dá suporte aos clientes. Entre seis e dez meses, tivemos um retorno de milhões de dólares. Isto são resultados mensuráveis, porque não basta ter sucesso; é preciso medir o que se ganha”

Ricardo Costa, Broadvoice: “Estas decisões têm muito impacto e têm de ser tomadas com base no que tem impacto no negócio e no cliente final. No nosso caso, aconselhamos a investir em voicebot porque tem muito impacto no tempo para atender um cliente, porque passa para zero e é 24 sobre 7. Um contact center de saúde, por exemplo, tem muitas marcações de negócio – como marcação de consultas. Com mais venda, temos mais negócio. Cada chamada que é atendida por um sistema destes, não precisa de ter um humano”

A ORGANIZAÇÃO TEM DE SE REINVENTAR PARA QUE OS PROCESSOS ESTEJAM MADUROS PARA ENTRAR EM LARGA ESCALA. ESTA TAMBÉM É UMA GRANDE OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO”

RICARDO COSTA, VP SALES EMEA, BROADVOICE A IA PODE EXPONENCIAR O ERRO E A

DIMENSÃO DO ERRO E, POR ISSO, É PRECISO OLHAR COM ATENÇÃO PARA O TEMA. CONSEGUIR ACEDER AOS DADOS É MUITO IMPORTANTE”

EDGAR IVO, TERRITORY MANAGER, RED HAT A FALTA DE MATURIDADE TEM UM IMPACTO GIGANTESCO NAQUILO QUE É POSSÍVEL FAZER. A GARTNER ESTIMA QUE 80% FALHARIAM POR CAUSA DA FALTA DE QUALIDADE DOS DADOS”

PEDRO ROCHA, CHIEF STRATEGY & INNOVATION OFFICER, ORAMIX VEJO INICIATIVAS COMUNS ENTRE OS ESTADOS UNIDOS E A EUROPA, CONVERSAS ESTRATÉGICAS, E VEJO SEMPRE DO LADO NORTE-AMERICANO PESSOAS COM CONHECIMENTO DE CAUSA E, DO LADO EUROPEU, TEORIA”

TIAGO ANDRADE, SENIOR CLIENT EXECUTIVE, NETAPP

PARA VER O VÍDEO CLIQUE SOBRE A IMAGEM - Ricardo Costa -

Broadvoice - Edgar Ivo -

Red Hat - Pedro Rocha -

Oramix - Tiago Andrade -

NetApp

IA NAS EMPRESAS: DA PROMESSA À REALIDADE

Se dúvidas houvesse, a inteligência artificial já entrou definitivamente nas operações das organizações e quem não a adotar rapidamente arrisca-se a ficar para trás. Broadvoice, NetApp, Oramix e Red Hat debatem o mercado de IA e de dados.

talks

RUI DAMIÃO



PARA VER O VÍDEO CLIQUE SOBRE A IMAGEM

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) não funciona sem dados, o motor de qualquer organização. Numa altura em que a IA já passou dos simples projetos para começar a ser adotada em escala pelas organizações, importa olhar para o que tem de ser feito – seja de forma positiva ou de forma negativa

No palco da IT Insight Talks, que decorreu durante o mês de junho no Fórum Tecnológico Lispolis, em Lisboa, representantes da Broadvoice, da NetApp, da Oramix e da Red Hat partilharam a sua visão sobre o mercado nacional de inteligência artificial e dados.



HÁ UM ANO DISCUTÍAMOS SOBRETUDO O POTENCIAL DA IA. HOJE, COM MAIS PROJETOS EM PRODUÇÃO, A REALIDADE CORRESPONDEU À PROMESSA? HÁ PROJETOS DE IA A CORRER EM PROCESSOS CRÍTICOS DE NEGÓCIO OU A MAIORIA AINDA ESTÁ EM FERRAMENTAS DE PRODUTIVIDADE? O QUE FALTA PARA DAR ESSE PASSO?



- Ricardo Costa -
Broadvoice

Ricardo Costa, VP Sales EMEA, Broadvoice: “A promessa está parcialmente cumprida. Já estamos a entrar em fases de produção, o que é muito interessante. Já começamos a ter inteligência artificial aplicada até aos serviços mais críticos das empresas. No nosso caso, mesmo o atendimento por voz pode ser feito por IA. Ainda não estamos na fase que certamente estaremos muito em breve, mas ainda faltam dados estruturados porque as empresas não têm esses dados e a comunicação com as próprias API das organizações”

“ A ORGANIZAÇÃO TEM DE SE REINVENTAR PARA QUE OS PROCESSOS ESTEJAM MADUROS PARA ENTRAR EM LARGA ESCALA. ESTA TAMBÉM É UMA GRANDE OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO ”

RICARDO COSTA, VP SALES EMEA, BROADVOICE

A NARRATIVA MUDOU DO “SE IMPLEMENTAR” PARA O “COMO ESCALAR”. ESTAMOS FINALMENTE A ENTRAR NUMA FASE DE PRODUÇÃO EM LARGA ESCALA OU AINDA VIVEMOS UMA ERA DE PILOTOS E PROVAS DE CONCEITO?

Edgar Ivo, Territory Manager, Red Hat: “Já estamos na fase de entrar em produção. Ainda há muitos pilotos e projetos, mas já começamos a entrar em produção. Temos acompanhado vários projetos e um em particular, de grande dimensão, falhou na fase da experimentação e foi preciso repensar tudo; isso atrasou o projeto um ano e meio. Um dos grandes diferenciadores que vemos são os clientes que se começam a preparar para uma segunda fase de forma estruturada – com o IT, controlo, etc. – e que preparam a infraestrutura. Esses são os que conseguem ter ganhos mais imediatos”



- Edgar Ivo -
Red Hat

“ A IA PODE EXPONENCIAR O ERRO E A DIMENSÃO DO ERRO E, POR ISSO, É PRECISO OLHAR COM ATENÇÃO PARA O TEMA. CONSEGUIR ACEDER AOS DADOS É MUITO IMPORTANTE ”

EDGAR IVO, TERRITORY MANAGER, RED HAT



Ricardo Costa, Broadvoice: “Já começamos a entrar em produção. Aqui, o tema passa pela facilidade de fazer pilotos, mas colocar em produção passa por planear e não basta colocar tecnologia; é preciso repensar o projeto, ver como se estrutura, que impactos tem e como se governa tudo isto. A organização tem de se reinventar para que os processos estejam maduros para entrar em larga escala. Esta também é uma grande oportunidade de negócio e quanto mais essa for acelerada, mais a inteligência artificial pode ajudar”

QUAIS SÃO OS SINAIS QUE PERMITEM DISTINGUIR UMA ORGANIZAÇÃO QUE ESTÁ A CRIAR VALOR REAL COM IA DE OUTRA QUE ESTÁ APENAS A ACOMPANHAR AS TENDÊNCIAS?

Pedro Rocha, Chief Strategy & Innovation Officer, Oramix: “As organizações que já estão a tirar partido e valor da IA já têm inteligência artificial em produção. Já é uma organização que não vai falar de tecnologia, mas dos ganhos e do retorno que teve nos processos. Quem está apenas a acompanhar a tendência, vão ter muitos pilotos, explorar vários modelos e LLM, mas de uma forma exploratória. Os dados também são uma das dimensões onde se vê quem está a tirar partido e a extrair valor ou está apenas em modo exploratório”



A GOVERNAÇÃO DE DADOS É JÁ UM TEMA DE CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO OU AINDA É VISTA COMO UM PROBLEMA TÉCNICO DO DEPARTAMENTO DE IT?



- Pedro Rocha -
Oramix

Pedro Rocha, Oramix: “Depende a quem vamos perguntar. Há dois mundos muito distintos. Há os setores regulados e que por força dessa regulação foram ganhando maturidade e nesses casos os dados são vistos como um ativo estratégico. E depois há os restantes setores, onde os conselhos de administração não estão sensibilizados para a importância dos dados. **Há sempre dois mundos. O conselho de administração deveria ter todo o interesse em pensar nestas questões, ainda que muitos não estejam**”

“ A FALTA DE MATURIDADE TEM UM IMPACTO GIGANTESCO NAQUILO QUE É POSSÍVEL FAZER. A GARTNER ESTIMA QUE 80% FALHARIAM POR CAUSA DA FALTA DE QUALIDADE DOS DADOS”

PEDRO ROCHA, CHIEF STRATEGY & INNOVATION OFFICER, ORAMIX

ITInsight | 69

Tiago Andrade, Senior Client Executive, NetApp: “Temos duas realidades em Portugal. Se olharmos para a realidade dos Estados Unidos, vemos cada vez mais o CIO a assumir o papel do CEO porque quem governa a empresa é o líder da área de tecnologia. Na nossa realidade, já encontrei situações de data centers em casas de banho; estamos neste nível, mas há administrações que estão preocupadas com a gestão dos dados e que têm governação de dados”

ATÉ QUE PONTO A FALTA DE MATURIDADE DOS DADOS ESTÁ A LIMITAR O QUE É POSSÍVEL FAZER COM IA?

Tiago Andrade, NetApp: “A falta de preparação, de maturidade, de *guardrails* nos dados limita a operação. **Os clientes precisam de preparar os dados e não sabem como. Isso é fundamental. O que vemos e sentimos é que estamos muito longe disso** e a maioria dos projetos de IA falham porque não há dados preparados para alimentar os LLM”

Pedro Rocha, Oramix: “A falta de maturidade tem um impacto gigantesco naquilo que é possível fazer. A Gartner estima que 80% falharam por causa da falta de qualidade dos dados. Os projetos não avançam para produção pela mesma razão. Isto é um fator suficiente para as organizações pensarem que têm de olhar para a maturidade e qualidade de dados. O quadro regulatório traz uma série de temas; a falta de maturidade faz com que não seja possível auditar os dados. As equipas de *data science* perdem entre 60% e 70% do tempo a preparar dados; é uma perda de tempo e de valor”

Ricardo Costa, Broadvoice: “É provavelmente o principal limitador da tecnologia. A tecnologia está pronta para muito mais, mas a maturidade das organizações é, de uma maneira geral, muito baixa. As coisas não estão normalizadas e um *voicebot* ou *chatbot* precisa de contexto, de ter informação de produto para dar resposta. A *customer experience* está completamente dependente da qualidade dos dados e da rapidez para aceder a esses dados”

ITInsight | 70



Edgar Ivo, Red Hat: “A IA pode exponenciar o erro e a dimensão do erro e, por isso, é preciso olhar com atenção para o tema. Conseguir aceder aos dados é muito importante. Num cliente, um dos desafios era fazer análise de rede e era impensável fazer uma análise minimamente próxima do real em cloud pública. É preciso ter vários modelos de IA para recolher e analisar os dados”

OS AGENTES DE IA JÁ ESTÃO INTEGRADOS EM PROCESSOS REAIS OU AINDA ESTAMOS A FALAR SOBRE TUDO DE PROVAS DE CONCEITO? O QUE MUDOU NA FORMA COMO O MERCADO OLHA PARA ESTA TECNOLOGIA?

Ricardo Costa, Broadvoice: “Já se começa a olhar e já se passou a fase da curiosidade. Já se olha como é que isto altera a estratégia da empresa, até porque é imparável. Os ganhos de eficiência ao utilizar são grandes. A componente da voz é muito importante e isso mudou. Hoje, a IA já faz voz para voz, já não precisa de passar por texto, e a experiência de atendimento ao cliente é melhor, é mais rápido a responder. O mercado tem alguma resistência por causa das más experiências passadas, mas essa adoção vai melhorar ao verem que as soluções são muito melhores do que antes”

Tiago Andrade, NetApp: “No meu caso concreto na NetApp, criei 14 agentes para trabalhar comigo e todos eles têm uma função específica e aceleram a minha produtividade. Tenho, por exemplo, um agente para *pre-sales*. Esses agentes que fiz estão a ser testados pela NetApp a nível mundial, mas não é só a minha área; é também o suporte, por exemplo. No código, por exemplo, acelera o *deployment*. No ecossistema vejo muitos casos nacionais a ‘agentificar’ o seu negócio”

ITInsight | 71

Edgar Ivo, Red Hat: “Internamente, também usamos cada vez mais agentes e no meu dia a dia, na área comercial, conseguimos fazer muito mais do que antes. O que vemos é algum cuidado nesta adoção. Procuramos ter sempre um *man-in-the-middle* para confirmar que é aquilo que se quer fazer, mas vai-se ganhando confiança à medida que se experimentam as coisas. Os agentes são cada vez mais utilizados para melhorar a produtividade de vários departamentos dentro das organizações”

A PRESSÃO PARA AVANÇAR RAPIDAMENTE COM IA ESTÁ A SOBREPOR-SE ÀS PREOCUPAÇÕES COM SEGURANÇA E RISCO?

Tiago Andrade, NetApp: “Está, mas tem a ver com dois fatores: ciber-resiliência e IA. Claramente, existe uma pressão do mercado, da área de vendas, de implementar para gerar mais dinheiro, mas depois existe um parente menos atendido que é a área de cibersegurança e de ciber-resiliência. Há empresas que olham bastante para esta segunda área, mas a maioria não olha porque não é uma prioridade. A IA vai pressionar muito mais a área de ciber-resiliência porque os buracos existem e podem ser explorados”



VEJO INICIATIVAS COMUNS ENTRE OS ESTADOS UNIDOS E A EUROPA, CONVERSAS ESTRATÉGICAS, E VEJO SEMPRE DO LADO NORTE-AMERICANO PESSOAS COM CONHECIMENTO DE CAUSA E, DO LADO EUROPEU, TEORIA”

TIAGO ANDRADE, SENIOR CLIENT EXECUTIVE, NETAPP



- Tiago Andrade -
NetApp

ITInsight | 72

Pedro Rocha, Oramix: “Creio que sim e é claro para todos, muito alavancado pela IA generativa. Sabemos que a IA não nasceu agora, mas estava numa esfera mais técnica onde não havia esta pressão toda. **Agora fazem-se pilotos facilmente, com menos tempo para preparar um projeto. Preparar um projeto com todos os pontos de segurança, pode levar meses,** o que levanta outro problema: todos usamos serviços de IA generativa públicos e, se não for possível fazer na organização, as pessoas utilizam essas plataformas. Há sempre risco, seja de um lado ou de outro”

COM O AI ACT EM VIGOR, O REGULATÓRIO EUROPEU VAI SER UM OBSTÁCULO À COMPETITIVIDADE OU UMA VANTAGEM PARA QUEM OPERAR COM DADOS DE FORMA RESPONSÁVEL?

Edgar Ivo, Red Hat: “Na minha opinião, deve haver regulação nesta matéria. Mas quando pensamos num mercado global e muito competitivo, é difícil ser rápido porque outros nos ultrapassaram. A regulação é fundamental, mas a velocidade a que estamos a evoluir é muito grande e pode não nos dar a oportunidade de competir com o que vem lá de fora. Há um tema muito importante: a transparência e a confiança nos modelos que estamos a entregar. Esse é um princípio base para confiarmos mais no que estamos a fazer e a obter”

Tiago Andrade, NetApp: “**A Europa perdeu décadas nesta área e continua a perder. Há a vontade política na orientação estratégica, mas não se vê essa vontade cá em baixo, nas regulações.** A regulação tem de existir, mas a velocidade é tal que quando acabarmos de fechar o quadro regulamentar com o AI Act, a China e os Estados Unidos vão estar muitos anos à frente. Vejo iniciativas comuns entre os Estados Unidos e a Europa, conversas estratégicas, e vejo sempre do lado norte-americano pessoas com conhecimento de causa e, do lado europeu, teoria. Temos de pôr as mãos na massa e a regulação que está a ser criada é só teórica”



SE UM CIO TIVER ORÇAMENTO PARA APENAS UM PROJETO DE IA E DADOS EM 2026, COM RESULTADOS MENSURÁVEIS EM DOIS ANOS, O QUE DEVERÁ SER?

Pedro Rocha, Oramix: “É altura de ser pragmático. Se só pode escolher um projeto, é preciso tomar um conjunto de opções. Não podia aconselhar outra coisa que não fosse a definição de um caso de uso, qual é o problema que quer ver resolvido. É preciso uma boa definição do caso de uso porque vai direcionar todo o projeto. A ideia de termos um caso de uso bem definido – que não tem de ser o mais impactante ou o mais ambicioso – é o que permite construir a base para os restantes projetos”



Edgar Ivo, Red Hat: “**Para uma organização que não tem maturidade, deve focar-se num processo que tenha muita informação e muito conhecimento.** Um dos primeiros processos que a Red Hat fez foi para dar suporte aos seus clientes, onde tem um manual de informação de como se dá suporte aos clientes. Entre seis e dez meses, tivemos um retorno de milhões de dólares. Isto são resultados mensuráveis, porque não basta ter sucesso; é preciso medir o que se ganha”

Ricardo Costa, Broadvoice: “**Estas decisões têm muito impacto e têm de ser tomadas com base no que tem impacto no negócio e no cliente final.** No nosso caso, aconselhamos a investir em *voicebot* porque tem muito impacto no tempo para atender um cliente, porque passa para zero e é 24 sobre 7. Um *contact center* de saúde, por exemplo, tem muitas marcações de negócio – como marcação de consultas. Com mais venda, temos mais negócio. Cada chamada que é atendida por um sistema destes, não precisa de ter um humano” ■