

NTT DATA

2022

# Estudo de Caracterização e Benchmarking

## ATIVIDADE DE CONTACT CENTERS

randstad  COMERCIAL

 GENESYS™

 Go contact  
a broadvoice company

intelcia

talkdesk®

 warpcom

 Armatix  
Your Customer First

 menon

 Webhelp  
Think Human

 acd ASSISTÊNCIA

 BUREAU  
VERITAS  
Shaping a World of Trust

 GO  
connection

Konecna

 Manpower  
TBO

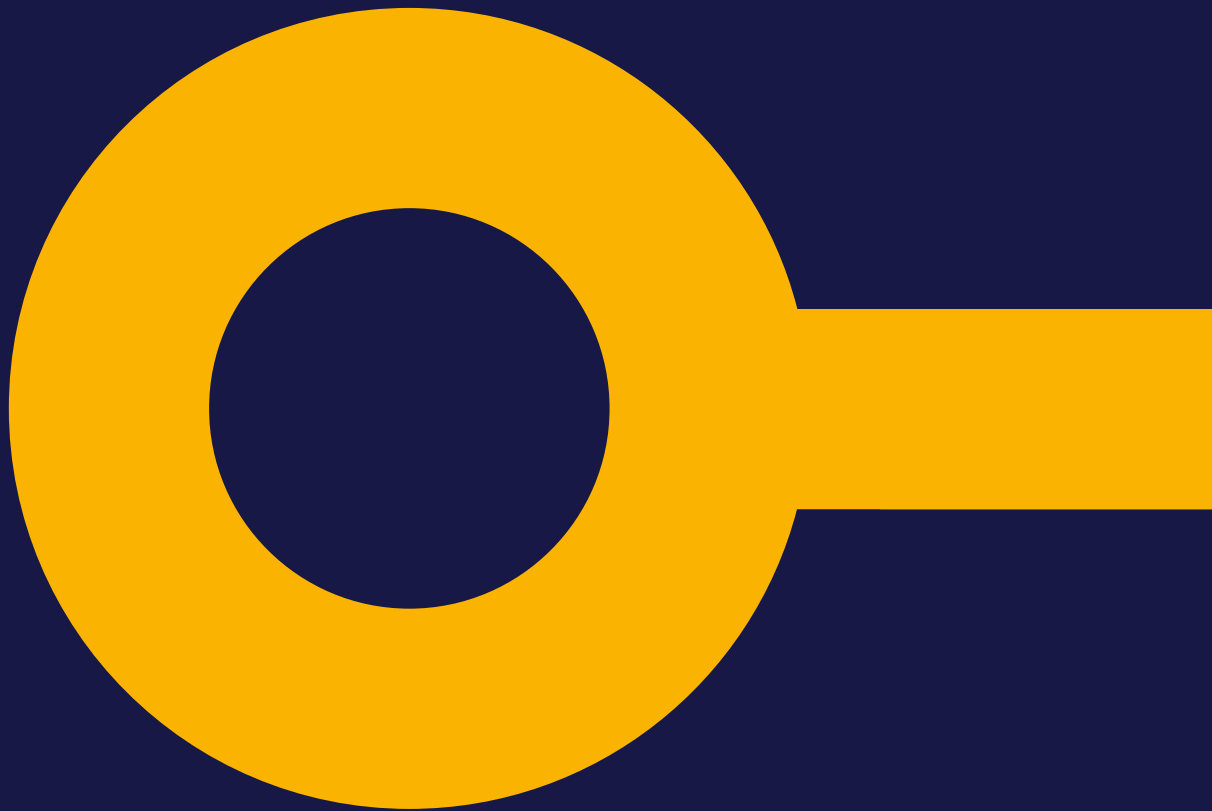
 QuandoGo

 Rh.  
mais

 UiPath

 vodafone

# talento:



- talent driven solutions

é com as melhores pessoas que fazemos verdadeiramente a diferença no seu negócio, conheça a nossa oferta especializada de recrutamento e seleção em perfis de customer care

- customer experience

garanta a melhor experiência aos seus clientes, privilegiando uma conexão emocional positiva e uma resposta imediata a qualquer tipo de necessidade, suportada pela tecnologia mais adequada ao seu negócio

- learning & consulting strategy

aposte numa estratégia de formação e desenvolvimento da área de customer care, que irá acelerar a concretização dos seus objetivos de negócio

- sales engagement

transforme cada interação numa oportunidade de fidelização e activação, adicionando valor ao seu negócio e satisfação aos seus clientes.

# a chave para o sucesso



Encontramos o talento que a sua empresa precisa!  
ganhe mais tempo para o seu negócio e garanta  
a melhor experiência para os seus clientes

[randstad.pt/o-que-fazemos/solucoes/outsourcing](https://randstad.pt/o-que-fazemos/solucoes/outsourcing)





## DIRIGIR OS VENTOS DA MUDANÇA É HUMANAMENTE POSSÍVEL

Veja como as nossas Soluções Inovadoras de Estratégia de Talento, podem transformar a mudança em oportunidades. Desde recrutamento temporário ou permanente, ao outsourcing ou ao desenvolvimento de talento, fornecemos as soluções que fazem avançar o seu negócio.

Saiba mais em [manpowergroup.pt](https://www.manpowergroup.pt)



ManpowerGroup®

## ÍNDICE

Prefácio	7
Nota Metodológica	8
VISÃO DOS ASSOCIADOS	11
ESTUDO	31
Sumário Executivo	32
1. Caracterização	38
2. Performance Operacional	44
3. Recursos Humanos	54
4. Políticas e Benefícios	68
5. Recurso ao Outsourcing	71
6. Tecnologia	73
7. Melhoria Contínua	84
8. Dados Financeiros	88
CASOS DE REFERÊNCIA	91



Estamos no mercado há mais de 30 anos proporcionando serviços de design e de gestão de contact centers.

Cuide do seu negócio.

Nós cuidamos do seu cliente.

## Os nossos serviços



[www.armatis.com/pt](http://www.armatis.com/pt)

[comercial@armatis.com](mailto:comercial@armatis.com)

[emploi.armatis.com/pt-pt/](http://emploi.armatis.com/pt-pt/)



## PREFÁCIO

Dando continuidade a uma iniciativa que ocorre desde 2006, a APCC apresenta a edição de 2022 do Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade de Contact Centers em Portugal, compilando dados relativos a 2021.

Tal como aconteceu na edição de 2021, marcada pelo advento da pandemia, também a presente edição tem características de particular relevância por abordar, nas suas várias dimensões, os impactos de mais um exercício de contornos inéditos, muito marcado pela recuperação progressiva da situação pandémica e marcação de rumo a um normal ainda não completamente claro.

A APCC considera que o Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade de Contact Centers em Portugal é uma das iniciativas mais importantes que a APCC desenvolve para permitir o conhecimento detalhado sobre esta Indústria de importância vital para a Economia Portuguesa. Ao longo dos anos, os vários Players do nosso Setor e outros Agentes Económicos e Políticos, utilizam este Estudo como ferramenta fundamental para análise e para tomada de decisões. A invulgar representatividade da amostra espelhada neste Estudo, correspondendo a cerca de 50% do universo do Setor, englobando respostas de 1.058 Linhas de Atendimento, nas quais trabalham quase 52.000 Colaboradores, é o garante da fiabilidade e representatividade dos dados apresentados.

As conclusões que decorrem do Estudo são um claro e elucidativo contraste com o muito que, erradamente se continua a dizer sobre uma Indústria que demonstra a sua resiliência e importância, o que ainda mais se demonstrou nas circunstâncias sociais e económicas particularmente difíceis que se viveram nos últimos dois anos. Este Estudo está organizado nas suas 8 dimensões habituais:

- Caracterização - Na sua dispersão nacional e nas dimensões globais;
- Performance Operacional - Perceber o comportamento dos principais indicadores;
- Recursos Humanos - Acompanhar a evolução quantitativa e qualitativa dos Recursos Humanos do Setor;
- Políticas e Benefícios - Observar a evolução das políticas remuneratórias e benefícios;
- Recurso ao Outsourcing - Compreender as principais tendências das Empresas no recurso ao Outsourcing;
- Tecnologia - Compreender as principais tendências das Empresas desta Indústria nas suas opções tecnológicas;
- Melhoria Contínua - Entender os meios de melhoria contínua mais adotados na constante busca pela excelência do desempenho;
- Dados Financeiros - Ter uma visão dos dados financeiros das Empresas do Setor.

A APCC agradece a disponibilidade de todas as Empresas respondentes, muito em especial aos nossos Associados. É essa disponibilidade que permite a elaboração e divulgação desta importante ferramenta de trabalho para todos os que se interessam pelo Setor.

É devida também uma palavra de agradecimento à NTT DATA, pelo empenho colocado na execução deste trabalho e pelo elevado profissionalismo, grande competência e inextinguível dedicação dos quadros técnicos que envolveu.

Ana Gonçalves  
Secretária Geral

## NOTA METODOLÓGICA

Ao Estudo deste ano responderam um total de 1.058 linhas de atendimento, operadas por várias Empresas de diferentes Setores de atividade. Tal representa um aumento significativo face ao volume de respostas aos Estudos dos anos anteriores (2017 - 89 linhas; 2018 – 143 linhas; 2019 – 722 linhas; 2020 – 932 linhas).

Por esse motivo, o Estudo de 2022 é seguramente representativo do setor dos Contact Center em Portugal, espelhando de forma fidedigna a realidade deste Setor.

O Estudo mantém a estrutura utilizada nos anos anteriores, focando-se no perfil, performance operacional, políticas e benefícios dos Colaboradores, bem como na tentativa de identificar as principais tendências relacionadas com inovação tecnológica no Setor. Adicionalmente aos Estudos anteriores e tendo por base os impactos da pandemia, nesta edição adicionaram-se questões relacionadas com os regimes de trabalho atuais e principais tendências esperadas para o futuro.

Pretende-se que este Estudo continue a ser encarado como uma ferramenta de análise e de auxílio na tomada de decisões para as Organizações que atuam no Setor.

Seguindo o método utilizado nas edições anteriores do Estudo, a informação recolhida é apresentada segundo 3 dimensões: análise global, análise por Setor económico e por último, análise por linha de atendimento do Contact Center. O tratamento dos dados segue metodologias matemáticas que asseguram a correta determinação dos cálculos para as dimensões referidas.

Por último, deixamos o nosso mais sincero agradecimento a todas as Organizações que participaram neste Estudo e aos seus representantes pelo empenho e cooperação com esta iniciativa.





**ATENDIMENTO  
AO CLIENTE**



**TELEVENDAS**



**INQUÉRITOS**



**BUSINESS  
INTELLIGENCE  
& REPORTING**



**BACKOFFICE**



**GERAÇÃO DE  
LEADS B2B**



---

***ALL CONNECTIONS MATTER.  
GO IN SAFE HANDS!***


---

**WWW.GOCONNECTION.PT  
GERAL@GOCONNECTION.PT  
TEL: 21 043 53 50**

**CUSTOMER CARE  
SOCIAL MEDIA  
VENDAS  
SUPORTE TÉCNICO  
BACKOFFICE  
RECURSOS HUMANOS  
BPO  
ESTUDOS DE QUALIDADE**

# Visão dos Associados



The background features a complex digital interface with glowing blue and orange lines, suggesting a high-tech or virtual environment. In the center, there is a stylized icon of three people standing together, representing a team or community. A hand is visible on the right side, interacting with the interface.

**“Após quase 2 anos em que o teletrabalho oscilou entre obrigatório e recomendado que modelo de funcionamento projetam para o novo normal?”**

**“A digitalização é um objetivo incontornável, transversal a toda a Economia. Qual o impacto que a digitalização terá nas operações dos Contact Centers?”**



## AdvanceCare

No Grupo AdvanceCare temos procurado adequar as condições de prestação de trabalho às necessidades dos nossos Colaboradores, para conseguirmos obter um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

Por isso, desde há vários anos que temos vindo a implementar progressivamente uma política de smart working, com um modelo de trabalho híbrido que conjuga um período em teletrabalho e um outro no escritório.

A pandemia obrigou-nos a acelerar este processo, o que aconteceu de forma bastante tranquila face à nossa experiência prévia e pelo facto dos nossos sistemas já estarem preparados para tal.

Neste momento, e terminada a fase de obrigatoriedade e recomendação de teletrabalho, estamos a retomar o nosso modelo de smart working, pois acreditamos que a solução híbrida permite alcançar um melhor equilíbrio e promove o trabalho em equipa.

Nos últimos anos a AdvanceCare tem vindo a focar-se na transformação digital de toda a empresa, criando uma cultura essencialmente focada numa melhor experiência de Cliente e na digitalização de todas as suas jornadas.

Assim e num único canal digital, a aplicação e o portal myAdvanceCare, o cliente pode tratar de todos os seus assuntos de saúde na vertente tradicional (deslocação física ao prestador de serviço) e na vertente de telemedicina (tratar dos seus assuntos de saúde de forma totalmente remota).

Na vertente tradicional, possibilitamos que o cliente aceda às suas coberturas; pesquise o ato, o médico ou o prestador que procura e o respetivo preço que vai pagar por esse ato, aceda ao cartão de saúde digital, submeta as suas despesas fora da rede de forma digital para ser reembolsado, entre outras.

Na vertente de telemedicina, o cliente tem acesso, sem sair de casa, à avaliação de sintomas de forma digital e com aconselhamento de próximos passos, à disponibilização de teleconsultas com um médico, à possibilidade de receber digitalmente eventuais receitas médicas que advenham dessas teleconsultas, à possibilidade de solicitar a entrega desses medicamentos em casa, entre outros.



## Axa Partners

Devido ao período pandémico que vivemos ao longo dos últimos 2 anos, o teletrabalho viu inevitavelmente a sua implementação massificada de forma antecipada no sector, que claramente desencadeou benefícios no equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal para os nossos Colaboradores.

Consideramos, no entanto, que ainda existem mais valias na existência de um contexto de trabalho presencial, facilitando a comunicação e tomadas de decisão mais céleres, assim como a sociabilização entre equipas, mantendo um sentimento de pertença e união, reforçando também a facilidade com que as interações virtuais ocorram.

Vemos o modelo híbrido como um justo equilíbrio na gestão do Contact Center, aliando a maior disponibilidade de tempo pessoal para os nossos Colaboradores e conservando um forte laço à empresa e à equipa em que se inserem.

Acreditamos que a digitalização terá um impacto positivo no sector, apesar dos receios naturais da digitalização. Será uma componente que permitirá melhorar a experiência do cliente, assim como absorver tarefas repetitivas e morosas dos Colaboradores sem grande mais-valia para a sua evolução pessoal. O tempo libertado permitirá um atendimento ainda mais focado no cliente.

Consideramos assim, que as soluções digitais são de utilidade inquestionável e serão seguramente preferidas por um número cada vez maior de clientes, não obstante, acreditamos que, existe ainda a necessidade de garantir ao mercado uma gestão mais tradicional, seja pela urgência ou sensibilidade do assunto ou pela inadaptabilidade a novas tecnologias.



**CGI**

O sector dos Contact Centers correspondeu de forma extraordinária às exigências da pandemia. A rapidez com que a CGI se adaptou à nova realidade de teletrabalho e como reforçou as operações dos seus clientes, permitiu dar resposta de forma rápida e eficaz ao aumento de tráfego no atendimento não presencial e às atividades daí decorrentes.

A coexistência de equipas em regime misto, presencial e teletrabalho resultou de forma muito positiva e veio consolidar no sector um modelo de trabalho híbrido, que se revela bastante eficiente e simultaneamente muito cómodo para uma grande parte dos nossos membros.

A CGI entende que, apesar da excelente adaptação e óptimos resultados obtidos em teletrabalho, a interação social entre os membros é bastante mais saudável e traz um nível de felicidade incomparavelmente superior, àquele que se obtém com a realidade do teletrabalho.

Assim, o modelo que a CGI projecta para o futuro será a continuação de um modelo híbrido, com muito maior incidência no trabalho presencial, mas possibilitando sempre uma parte de teletrabalho.

A CGI tem na sua génese a tecnologia. A transformação digital é um dos nossos princípios, passando não só, mas também, pela desmaterialização, automatização e robotização. Aplicamos estes princípios em todas as nossas operações e as de BPO não são exceção. Este é um tema incontornável e abrange a desmaterialização, automatização, atendimento por BOTs, RPAs, AI e soluções na Cloud. Esta transformação possibilita interações mais personalizadas e permite ir mais ao encontro da pretensão do cliente final. Permite a automatização de controlo de qualidade, o que possibilita estender esse controlo de qualidade à totalidade dos processos, e não apenas a uma amostra das interações. Traz também a possibilidade de ter a Inteligência Artificial ao serviço dos processos, permitindo que os processos sejam automaticamente otimizados de forma contínua.

Trata-se de uma realidade centrada no ser humano, mas com uma componente tecnológica sem precedentes. Nesta parceria Humano-Máquina, a máquina permanentemente aprende com o humano, para depois orientar e facilitar as suas decisões e o seu trabalho.

O resultado traduz-se em operações mais eficientes, clientes e colaboradores mais satisfeitos e consequentemente mais fidelizados.



**Collab**

Ao longo deste período de quase dois anos, a Collab soube adaptar-se ao seu regime “work-from-home”, tirando partido das suas mais-valias. É com vista nesses benefícios que a empresa, agora parte da holding canadiana Lumine Group, opta por adotar um sistema híbrido para o seu novo normal funcionamento.



Tendo aproveitado os novos modelos de trabalho para investir num novo escritório adaptado às novas dinâmicas, também o recrutamento deixa de ter limitações a nível de residência ou fusos horários. Os custos das infraestruturas diminuem, as possibilidades de contratação aumentam, mas também os nossos colaboradores podem usufruir de uma maior estabilidade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A Collab tem plena consciência de que o trabalho remoto não prejudicou a sua produtividade, pelo contrário, tendo esta aumentado significativamente. Assim, só faria sentido continuar a apostar no home-office, que traz uma maior autonomia e flexibilidade aos colaboradores.

O trabalho remoto, forçado pela pandemia, veio desafiar a maioria das empresas - que não estavam habituadas nem preparadas para trabalhar recorrendo a ferramentas digitais. Mesmo agora, que o trabalho remoto já não é obrigatório, as práticas e ferramentas adquiridas em tempos de confinamento não são deixadas para trás. A digitalização é não só incontornável e transversal a qualquer empresa, como se apresenta em constante evolução e as empresas são, cada vez mais, obrigadas a acompanhar essa evolução. O impacto da transformação digital é notório nas operações de Contact Centers, como em qualquer outra indústria. Neste caso, é de salientar:

1. Soluções cloud-based como preferência de deployment: por forma a mitigar a dependência de estruturas on prem e permitindo a flexibilidade necessária das equipas de contact center. Soluções como o OneContact CC, acessíveis via browser, tornam-se bastante vantajosas.



2. Motivação das equipas via Gamification: num ambiente remoto é importante assegurar a motivação dos trabalhadores. A solução de Gamification da Collab é criada neste sentido, com o intuito de incentivar os colaboradores, quebrar a monotonia e aumentar a produtividade. As dinâmicas de jogo aumentam a motivação para atingir resultados. Para além disso, jogar com elementos da equipa de trabalho estimula a competitividade saudável e cria laços.



3. Recurso crescente a AI bots: não apenas com o objetivo de diminuir elevados tempos de espera nos call centers, mas também por forma a otimizar o apoio ao cliente e a prestar um serviço mais eficiente e eficaz – por exemplo, redirecionando para o agente mais adequado a responder à questão, chegando ao agente humano toda a informação necessária antes de atender o contacto ou, simplesmente, evitando o desperdício de Recursos Humanos quando não necessários.



A Collab está certa de que a evolução tecnológica e digitalização são já uma constante com a qual as empresas têm que lidar e para as quais devem desenvolver capacidades para se conseguir adaptar. O setor dos call centers não é exceção, razão pela qual a Collab aposta em soluções cada vez mais digitais e com recurso à AI, assegurando um alinhamento com o futuro da evolução.



## Crédito Agrícola

Considerando a nova realidade projectamos um modelo híbrido no qual seja possível ter entre 15 a 20% da operação a actuar remotamente que poderá ser em sistema rotativo, aumentando o desempenho da equipa, facilitando a mobilidade, e permitindo uma performance mais adequada às funções técnicas e pessoais da equipa.

A digitalização terá um papel importante e complementar nas operações de contact center, tornando mais eficiente os processos e a performance do serviço. A aposta numa estratégia de digitalização nos vários serviços digitais e de relação com o Cliente, onde o Contact Center se insere, irá permitir dispor de um serviço mais especializado, dando uma visão global da jornada de Cliente nas interações com a empresa, oferecendo ao Cliente um atendimento em contexto nos vários canais, dando-lhe uma experiência de contacto cada vez mais personalizada, reforçando a sua relação com a marca e consequentemente, aumentando o seu grau de fidelização.



Os 2 anos de transformação de hábitos de trabalho, nos quais foi adotado maioritariamente ou exclusivamente o modelo remoto, evidenciaram uma rápida adaptação das equipas às ferramentas de comunicação digital em ambiente profissional. Os modelos de gestão, coordenação e supervisão evidenciaram também uma rápida e eficiente adaptação aos novos modelos de comunicação através de ferramentas digitais, não tendo ocorrido disrupções que possam pôr em causa a perspetiva de continuação de utilização dos modelos futuramente adotados.

Segundo um estudo da "Talkdesk", 61% dos contact centers envolvidos na pesquisa sugerem que o modelo de trabalho que combina o digital com o presencial é o mais adequado para este setor de atividade", cabendo aos diferentes operadores a identificação dos "usecases" que melhor se adaptam a cada modelo.

Assim, a proposta de "novo normal" aparenta passar por modelos híbridos (presencial / remoto), adaptando as equipas tanto às necessidades das operativas, como às aspirações dos colaboradores, aproveitando as tecnologias de comunicação digitais para uma melhor gestão de equipas.

As disrupções tecnológicas promovem, "latu sensu", adaptações nos mais diversos âmbitos do quotidiano dos indivíduos e organizações.

O advento da internet, motor da revolução digital das últimas duas décadas, é por excelência o elemento disruptor no campo da comunicação, alterando profundamente os usos e gratificações que declinam das ferramentas de comunicação digital, transformando uma linearidade comunicacional unidirecional, numa comunicação em rede, através de plataformas, de todos para todos.

No âmbito da indústria dos Contact Centers, a exclusividade do teletrabalho, "obrigou" a uma utilização mais ampla das capacidades da comunicação digital, naquilo que Castells, M. (1999) formula como "Metarede", ou "Rede de Redes", ou seja, as equipas passaram não só a comunicar com os clientes através das ferramentas digitais (e-mail / formulários online / redes sociais online), mas também com outros colaboradores da organização, com as supervisões, coordenações e demais grupos hierárquicos, observando-se uma rápida apropriação e adaptação dos modelos propostos.

A prática e modelos de gestão aplicados ao longo de 2 anos de trabalho, maioritariamente remoto, bem como os dados recolhidos através de inquéritos dirigidos às equipas, permitem sugerir que o futuro da indústria de Contact Center tende a passar por equipas maioritariamente híbridas, ou em trabalho à distância, o que alia desde logo o incremento do espectro geográfico de recrutamento, a uma maior capacidade de retenção de pessoas, permitindo deste modo uma melhor gestão dos espaços físicos que continuarão a ser úteis para trabalho presencial, ações de formação e/ou reuniões presenciais de equipa.





## DHL

Desde o início da pandemia, que, na DHL Express, percebemos que, a par da continuidade do negócio, era primordial salvaguardar a segurança das nossas pessoas. Deste modo, logo no início da pandemia, optámos por colocar toda a equipa em trabalho remoto e tem sido assim até ao momento. Compreendemos que foi a solução possível para o cenário com que nos deparámos e toda a equipa deu uma resposta incrível ao longo destes muitos meses.

Com o normalizar da situação pandémica começámos a avaliar o retorno faseado e controlado das equipas ao espaço físico da empresa. No entanto, este retorno foi estudado de forma a manter um equilíbrio entre o trabalho presencial e remoto.

Mantivemos bem presente o interesse quer da empresa como de todas as nossas pessoas. O trabalho remoto funcionou em pleno até aqui e não vemos motivo para o terminar por completo.

A evolução das tecnologias de informação e comunicação e a transição para uma sociedade cada vez mais digital, registaram progressos nos últimos anos, mas é sabido que a pandemia acelerou a digitalização. Na DHL Express não foi diferente e, no último ano, apostámos ainda mais na digitalização e reforçámos, por exemplo, a nossa presença online, através da plataforma MyDHL+, para otimizar a experiência do cliente, ao facilitar a interação e o acesso à informação de que precisam, em qualquer lugar e em qualquer momento. Neste sentido, temos procurado tirar partido da digitalização, utilizando-a para fazer as tarefas mais simples, permitindo que as nossas pessoas estejam mais disponíveis para atividades onde possam acrescentar valor.

Na DHL Express, não vemos a digitalização como uma forma rápida de reduzir custos, mas sim como um caminho para permitir que as nossas pessoas possam continuar a evoluir e a intervir nos momentos em que, no relacionamento com o Cliente, possam tornar a experiência mais próxima e relevante.



## Egor

Projetamos um modelo flexível, porventura, híbrido, adaptado à realidade de cada setor de atividade e de cada empresa. No caso específico da atividade de Contact Center, torna-se necessário ter várias variáveis em consideração desde a complexidade dos meios tecnológicos até à dimensão da operação em si, sem ignorar um fator de extrema importância nesta decisão: a elevada preferência dos recursos humanos por modelos de teletrabalho ou mistos. Nesses pontos, os desafios são inúmeros e complexos. Como controlar a produtividade? Como manter as pessoas identificadas com o espírito da empresa? Como garantir a segurança de informação tão valorizada por alguns setores de atividade?

No fundo, a decisão é tão ou mais complexa na área dos Contact Center's do que em muitas outras áreas de atividade, e torna-se indispensável decidir de forma ponderada e ter um plano de medidas corretivas e preventivas para cada um dos pontos de risco.

A digitalização terá um papel muito importante, não apenas a nível ambiental, mas sobretudo no que se refere à eficiência de qualquer operação de Contact Center. Trata-se de algo que urge acelerar, embora felizmente já existam inúmeros casos de sucesso "paper free", muito valorizados pela sociedade em geral e pelos potenciais colaboradores. Além do impacto na eficiência do tratamento de qualquer processo, acrescenta uma camada de segurança ao fluxo de informação, o que é cada vez mais valorizador de uma atividade que atua nos mais diversos setores da sociedade e pela qual passam dados muito sensíveis, desde financeiros a dados de saúde. A digitalização não é uma opção, é uma inevitabilidade.



## Empathy Believer

A utilização massiva do teletrabalho foi uma imposição da crise pandémica que vivemos, principalmente em 2020 e 2021. Não sendo uma opção desconhecida na nossa Indústria, foi possível comprovar a capacidade dos Contact Centers no nosso País em fazer face aos desafios colocados, quer no plano logístico, quer no plano tecnológico, quer ainda no plano financeiro. O Setor antecipou-se mesmo à determinação da Saúde Pública e, num prazo muito curto, de dias, conseguiu colocar mais de 90% dos seus Colaboradores em modo remoto. Cumprimos o dever de assegurar a saúde e a segurança dos Colaboradores e respondemos às solicitações acrescidas da Economia pelos nossos serviços.

Ultrapassada que parece estar a fase mais crítica da crise pandémica e os receios a ela associados, vamos seguramente assistir a uma forte tendência de regresso às instalações, procurando recuperar o modo de funcionamento anterior, com todas as vantagens que lhe estão associadas, decorrentes da grande qualidade das instalações e dos claros benefícios do contacto entre os Colaboradores, ao nível da socialização, mas também da criatividade.

Parece evidente que, para algumas situações individuais e para uma ou outra opção empresarial, o teletrabalho manter-se-á, mas numa percentagem que, sendo muito maior do que a que existia em 2019, não se assemelhará nem remotamente ao que vivemos nos tempos de confinamento.

A digitalização não é um tema sobre o qual valha a pena discutir muito. A evolução tecnológica e as expectativas de consumidores, Empresas ou cidadãos tornaram-na uma realidade incontornável.

O conjunto de apoios públicos, designadamente comunitários, são um suporte multiplicador da velocidade com que, inelutavelmente, a digitalização avança.

Espera-se, no entanto, que não se caia no fundamentalismo de forçar toda a sociedade a aceitar os ditames deste novo credo, mantendo opções para os mais velhos ou menos adestrados na utilização de meios e ferramentas que são indispensáveis à Economia digital. E convém não esquecer que, sendo dos mais novos o futuro, no presente são muito claramente e crescentemente minoritários.

A Indústria dos Contact Centers esteve na primeira linha das transformações digitais, visíveis quer na experiência proporcionada a Clientes, quer nas facilidades disponibilizadas a Colaboradores.

O Setor deve à digitalização, tanto quanto à pandemia, a aceleração notável do seu crescimento nos últimos anos. E assistimos ao crescimento do número de Colaboradores e ao aumento da complexidade média das suas funções.



## Go Connection

O nosso novo normal passa por um modelo híbrido de funcionamento. Os nossos colaboradores irão dispor de uma flexibilidade que lhes permite estar a trabalhar no escritório, com toda a segurança, mas mantendo vivo o convívio e o espírito deste sector. Mas também podem trabalhar a partir de casa, o que, para alguns, permite uma maior concentração e um maior aproveitamento da vida familiar, tanto no pós laboral, como em horas de pausa.

Os contact Centers são um dos pontos de contacto direto com o cliente e toda a digitalização tem de se centrar no objetivo de maximizar sua experiência, bem como de oferecer atendimento diferencial e personalizado. Esta digitalização deve visar a otimização dos seus processos no sentido de reduzir custos, mas também para permitir que os operadores no contacto com o cliente dediquem mais tempo a estreitar relações com o cliente e a fazê-lo sentir-se diferente de todos os outros. Para analistas, todos os reports necessários ao desempenho e melhoria do sector serão mais rápidos de gerar como mais eficientes e concisos.



## GoContact

Estes 2 anos trouxeram grandes desafios que, pela velocidade com que foram surgindo, levaram a uma grande capacidade de adaptação.

No caso da GoContact, este modelo de teletrabalho já estava a ser testado por algumas das equipas, no entanto, não deixou de ser uma grande mudança para todos, sobretudo para as equipas que estavam mais perto do cliente. Todas as implementações e formações passaram a ser totalmente remotas. Mas não deixou de ser bem aceite e de aumentar até a produtividade.

O lado menos bom desta enorme mudança no paradigma da forma como trabalhamos, é uma possível diminuição do sentimento de pertença e inclusão, bem como, novos desafios na passagem de know-how entre os colegas de trabalho.

Acreditamos que um modelo híbrido será o futuro. Dessa forma será possível criar um bom equilíbrio entre todos os pontos referidos, mais satisfação e produtividade, mantendo na mesma a partilha de know-how e experiências entre os colegas fazendo com que todos se sintam integrados na organização.

O setor dos Contact Center sempre foi um exemplo de inovação tecnológica, como são prova disso, entre outros, a implementação e utilização de IVRs de língua natural e de Agentes virtuais.

Nesse sentido, a digitalização é uma realidade já muito consolidada neste setor.

Esta forma de trabalhar tem enormes impactos na produtividade das operações e na redução de custos, repartindo as tarefas diárias pelo digital e o humano, através, entre outros, da utilização de automatismos, capazes de auxiliar o trabalho dos colaboradores, especializando os mesmos nas tarefas mais complexas.

Desta forma os colaboradores sentir-se-ão mais motivados e valorizados, elevando assim a credibilidade de uma carreira cada vez mais importante para as organizações que representam e para a sociedade em geral.

Outra consequência muito importante da digitalização é o impacto extremamente positivo na redução da pegada ecológica deixada pelo setor.



## Happy Work

À boa maneira de Empresa de Consultoria, respondemos “depende”.

Só em Portugal existem 1.300.000 empresas (INE, 2021). Cada modelo dependerá da Empresa, dos trabalhadores, do setor de atividade, do tipo de função, das chefias, ... E não existirá um modelo único, mas sim 1.300.000.

Mas também tipicamente à Empresa de Consultoria, para facilitar, vamos agrupar a resposta em grandes grupos e dar-lhe o nome de um animal:

As Empresas Chita serão particularmente inovadoras, criando, se necessário, horários caso a caso e sem receio de sair “fora da caixa”, não esquecendo as necessidades da Empresa mas dando primazia à manutenção dos trabalhadores num mercado competitivo.

As Empresas Mocho irão adaptar-se aos novos tempos com inteligência, adaptando modelos que equilibram os desejos dos colaboradores com as necessidades das empresas, mas sem inovações radicais.

As Empresas Melga irão voltar ao modelo anterior, enfrentando a resistência que tiver de existir da parte dos trabalhadores, mesmo trabalhadores e funções que manifestamente funcionem muito bem e com menores custos a partir de casa.

A digitalização ainda não estará totalmente assegurada em setores mais conservadores e menos competitivos, o que não é o caso dos contact center. Salvo raríssimas exceções, já não existe papel a circular pelas secretárias dos operadores, no escritório ou lá por casa. Os contact center, como setor particularmente inovador, já ultrapassou essa fase há muito tempo e está isso sim, tal como outros setores mais inovadores, num processo de digitização.

A digitização, segundo a Exame Brasil, “está relacionada com alterações mais profundas dos modelos, processos e estratégias dos negócios e até da estrutura da empresa, que pode se modificar para atuar também no online. Aqui, há o uso inteligente das informações armazenadas na nuvem, o que permite uma introdução maior de conceitos e ferramentas inovadoras, possibilitando a criação de uma nova cultura organizacional, produtos e soluções para os consumidores e a atualização de sistemas internos e externos.” Resumindo, a digitização é o processo de transformação da empresa de um mundo offline para uma realidade online.

Esse processo já está a acontecer e vai continuar a aprofundar-se em todos os setores de atividade. Um processo acelerado pela pandemia.

Poderíamos arriscar a projeção do futuro dos contact center nos próximos anos, mas na altura em que se escrevem estas linhas, os números do COVID voltam a aumentar e um país europeu foi invadido há três semanas. Deixamos projeções a cinco anos para os tarólogos.

O que sabemos é que todos os canais de contacto associados ao digital serão mais e mais dominantes, assim como aqueles mais próximos das novas gerações. Dos atuais chat ou vídeo para outros que vão surgir e os contact center irão assumir. A ligação aos restantes departamentos das empresas terá necessariamente que ser mais ágil do que é hoje, porque o ritmo do cliente assim o vai exigir. E finalmente, os contact center terão que ser ainda mais resilientes e adaptáveis porque os clientes e sociedade em geral não se encaminham para tempos serenos e tranquilos.



**IKEA**

Na IKEA acreditamos que esta modalidade de teletrabalho, de uma forma geral, trouxe desafios, mas também muitas vantagens para as empresas. Apesar de termos saudades dos nossos colegas e precisarmos de estar juntos, também comprovámos que é possível alcançar ótimos resultados a trabalhar remotamente e que a digitalização das nossas operações no nosso Centro de Apoio ao Cliente foi um verdadeiro sucesso.

Por isso, acreditamos que podemos transformar os nossos escritórios em espaços de encontro. Um lugar inspirador e confortável, que permite uma abordagem de trabalho mais flexível, onde as pessoas podem reunir-se para cocriar, debater e desenvolver juntas.

Não será possível, e também não é o objetivo, ter os cerca de 200 colaboradores a trabalhar fisicamente no escritório. Criámos uma abordagem de trabalho rotativa para garantir que, por um lado, cada equipa se reúne regularmente e, por outro, há espaço para um trabalho interfuncional.

Esta é a solução que estamos a testar. O número de dias de trabalho em casa e no escritório pode sofrer alterações de acordo com as necessidades do negócio IKEA. Este é um processo que exige muito feedback, avaliando se as necessidades individuais e do negócio estão a ser respondidas, e realizando ajustes se necessário. Acreditamos que, se nos unirmos e mantivermos a nossa forma de trabalhar responsável, criativa e de sentido prático, conseguimos criar um espaço de trabalho ainda melhor, continuando a alimentar a nossa cultura de união e trabalho em equipa.

A digitalização é uma peça fundamental neste processo, por permitir ter as ferramentas para a resposta mais eficiente às solicitações do cliente, mas também por oferecer aos clientes cada vez mais opções de contacto e de acesso à informação mais relevante, a qualquer hora.



## IMA Ibérica

O modelo que projectamos e implementamos para o novo normal é híbrido. A opção pelo modelo híbrido tem origem em 2 pilares: -Opinião dos Colaboradores e -Visão da Empresa.

Durante a pandemia, devido forte digitalização existente desde fundação das operações em 2018, a adaptação foi imediata. Desde início que todos os sistemas estão na Cloud, os postos de trabalho são com computadores portáteis e alguns horários como fins de semana e noites sempre foram efectuados remotamente. Pelo que mesmo antes da declaração de estado de emergência optamos por sugerir trabalho remoto, com forte recomendação às pessoas que passavam mais tempo em transportes públicos em horários de maior congestionamento. Não foi efectuada nenhuma alteração em qualquer sistema.

Durante a pandemia tentamos manter relação de proximidade, aumentando as reuniões das equipas por vídeo e fomos debatendo sobre este tema, em particular como estavam a adaptar situação 100% remota e como perspetivavam o regresso à normalidade. O que as nossas equipas foram referindo foi que a adaptação ao trabalho remoto era positiva, principalmente tendo em conta que a função contact center é fundamentalmente ao telefone e a interagir com os utilizadores dos serviços. Foi também notado por alguns a não adaptação ao trabalho em casa e algum isolamento.

Agora que a pandemia passou ou vai passar para endemia, o que esperamos para o novo normal é um modelo de trabalho híbrido, em que as equipas vão poder optar pelo modelo de trabalho remoto ou presencial e alterando as reuniões das equipas de totalmente remoto também para híbrido, sendo algumas presenciais e outras remotas. Foi unanime a importância de manter contactos presenciais em algumas fases críticas como formação ou picos de trabalho ou implementação de novas funcionalidades. Por fim organizamos as vindas ao escritório de modo a reduzir nível de ocupação de modo a maximizar a segurança de todos.

Tendo como base que acreditamos que “A digitalização é um objetivo incontornável, transversal a toda a Economia” o seu impacto nas operações dos Contact Centers será muito relevante e o impacto das operações de contact center também pode ser relevante e transversal para a Economia. O impacto da digitalização nos Contact Centers será enorme oportunidade não só de negócio como também de aumento do valor criado por via do uso da tecnologia para melhoria da prestação do serviço. Com a transformação digital existe um aumento das necessidades de apoio aos novos processos no sentido de garantir experiências perfeitas dos Clientes digitais, com um misto de automatismos e atendimento humano e os Contact Centers terão de se adaptar a novas plataformas, novas formas de interacção e novos processos de trabalho.

Também acreditamos que a função Contact Center ajuda ainda mais a acelerar o processo de transformação digital e a economia, pois pelas suas capacidades é possível tornar as experiências perfeitas tendo como impacto a aceleração da adopção do digital no dia a dia das pessoas.



## Intelcia

A pandemia veio alterar definitivamente os modelos de trabalho e a necessidade de estarmos sempre presente nos sites. No futuro, que já é presente, consideramos que o modelo que mais se adequa é o híbrido, gerido de acordo com os diferentes contextos com que a nossa atividade se depara. No nosso caso, e como Outsourcer, teremos sempre projetos cuja natureza e maturidade necessitará de maior interação física com a empresa, não só para permitir apreender os conhecimentos que possibilitem um grau de autonomia elevado, mas também para incorporar a cultura e os valores da organização. Este último, carece de um acompanhamento mais cuidado e próximo. Como tal, entendemos que independentemente da maturidade dos projetos e dos profissionais na função, devemos garantir uma presença mínima nos locais físicos de trabalho promovendo as ligações humanas que não se fazem virtualmente.

A aposta na tecnologia e conseqüente digitalização de processos não é novidade para o sector dos Contact Centers, fazendo já parte dos processos de trabalho “normais”. Acreditamos que, por um lado, esta consciência das organizações em geral nos permitirá desenhar e entregar soluções mais eficientes para as interações mais simples, deixando os casos de tratamento mais “complexo” para a interação humana. Esta alteração, já em curso em diversos serviços, exige uma cada vez maior preparação e capacitação dos profissionais da área, e uma cada vez maior adequação e formação dos perfis, alinhada com a maturidade dos processos de cada projeto/serviço.



## Jerónimo Martins

A pandemia veio comprovar que é possível desenvolver um bom trabalho em regime de teletrabalho. No início foi muito desafiante para todos, pelo isolamento, mas também ao nível tecnológico, mas aos poucos as pessoas foram-se adaptando e superando, com um grande acompanhamento por parte da supervisão e coordenação. Hoje, passados 2 anos, somos da opinião que é muito importante voltar ao regime presencial/ regressar à normalidade, não só porque é fundamental estarmos juntos, mas principalmente porque é mais fácil aprender pois existe um acompanhamento mais estreito e maior colaboração de todos. Hoje o teletrabalho é uma solução para casos pontuais, permitindo que cada pessoa consiga gerir melhor a sua vida pessoal vs profissional.

O facto dos clientes serem hoje mais digitais faz com que os Contact Centers sigam essa tendência adaptando os seus serviços para responderem de forma mais eficiente aos seus clientes. Existe uma oferta cada vez mais alargada de opções de contacto que temos de ir avaliando para perceber a viabilidade para a nossa realidade, tendo sempre como foco oferecer um serviço de excelência aos nossos clientes. Mas também temos de ir acompanhando a evolução do nosso serviço em termos de produtividade, para se evoluir em termos de resposta e gestão dos contactos. A digitalização é uma realidade que pode trazer bons frutos à nossa operação, saibamos nós tirar o máximo partido.



## Jogos Santa Casa

Os efeitos laborais já latentes de antemão na estrutura social, e tornados emergentes durante o período pandêmico, vieram reforçar a alteração do paradigma laboral formal, modificando os modelos herméticos do trabalho.

Pela natureza endêmica dos Contact Centers e pelo sucesso que o teletrabalho se revelou durante este período, assumimos, numa fase experimental, um modelo híbrido.

Este modelo permite por um lado, uma maior flexibilidade, redução de custos (tanto a nível interno, como do ponto de vista do colaborador), uma maior capacidade a nível do espaço físico e um aumento dos índices de satisfação dos colaboradores.

Por outro lado, o retorno ao local de trabalho, em modelo rotativo e flexibilizado, permite também reforçar a cooperação entre os colaboradores, que se revela salutar a nível do espírito de equipa e facilitador em algumas tarefas, como é o caso de alguns modelos formativos.

O nosso foco será num modelo que permitida mobilidade por um lado, mas que mantenha a ligação de proximidade entre os colaboradores, por outro.

A transformação digital não é um conceito novo para os Contact Centers, já que faz parte de um longo percurso de gestão do cliente e acompanha a prossecução de um serviço de omnicanal, centralizado, na vertente 360ª.

Os serviços de CRM, Cloud, e as próprias idiosincrasias pré pandémicas das redes sociais, vieram desde há algum tempo, a caminhar para a desburocratização de processos, para a agilidade dos processos integrados, sem nunca descurar a segurança das interações on line.

Se por um lado as regras que o RGPD instituiu, muitas delas focadas no processo digital, podem ter gerado algum receio, por parte dos utilizadores relativamente dos dados “perdidos on line” alvo de mau uso, por outro lado, esta regulação criou uma alavanca segura para as empresas, que as impulsionou para a criação de sistemas reguladores que promoveram melhores sistemas de segurança, mais conscientes das necessidades do serviço ao cliente.

A nível dos Contact Centers, esta convergência entre os pressupostos legislativos e a necessidade do tratamento de dados, flexibilizou os nossos processos, tonando-os ágeis e seguros, sendo que os Contact Centers, numa visão quase futurista e pré pandemia, estavam já predispostos a integrar esta transformação digital nos seus sistemas.

A pandemia acelerou este processo, impondo cada vez mais a necessidade de transformação digital, tornando-a inevitável para quem queira oferecer maior flexibilidade e visão omnicanal e pretenda manter pressupostos de excelência no serviço ao cliente. Como última nota resta destacar, que esta transformação acarreta também por si, maiores níveis de sustentabilidade ambiental.



## Konecta

Um modelo híbrido, conciliando as necessidades operacionais com as expectativas dos Colaboradores. Esta combinação permite a harmonização entre o trabalho on-site e o teletrabalho, sem disrupções, mantendo o foco na Excelência e Melhoria Contínua, garantindo a máxima Eficiência. Esta agilidade e flexibilidade laboral, alicerçada na Confiança, sentido de Compromisso e grau de Autonomia, permite complementar oportunidades de melhoria nos modelos de trabalho presenciais, como p. ex. cobrir franjas horárias, incrementar percentagens do serviço, possibilitar o nearshore/offshore ou atender em situações de emergência/contingência.

Nesta lógica win-win pretende-se atrair, conquistar, reter e fidelizar Talentos, de acordo com a experiência, perfil e demais fatores individuais e, corresponder às necessidades de mercado.

Os atuais Smart Experience Centers vivem numa constante transformação digital, ao mesmo tempo que impulsionam a mudança nos seus parceiros.

O impacto da digitalização centra-se em 3 eixos:

1. Melhoria da Experiência do Colaborador, deixando este de realizar tarefas simples e rotineiras (automatização), passando a gerir temas com os quais se sente mais valorizado, dispondo de conhecimento, tecnologia e soluções de CRM ágeis, num ambiente verdadeiramente motivador.
2. Melhoria da Experiência do Consumidor, através da implementação de soluções Omnichannel, Self-service e de Automatização, nos vários touchpoints da customer journey, que devidamente orquestradas entre si, proporcionam a melhor People Experience;
3. Melhoria da Experiência do cliente, eficientizando processos e reduzindo custos através da combinação ótima do binário Tecnologia e Pessoas.

Nesta era digital e do conhecimento, o objetivo será sempre oferecer a melhor combinação entre talento e IA, de forma a proporcionar a melhor People Experience, para Clientes, Colaboradores e Consumidores.



## Manpower TBO

Antes de 2020, a rápida evolução tecnológica, as alterações demográficas na composição da força de trabalho e a evolução nas preferências do consumidor já estavam a redefinir o mundo do trabalho. A pandemia veio acelerar esta dinâmica e os modelos de trabalho híbridos e a possibilidade de concretização do trabalho, independentemente da localização física, são hoje mais procurados do que nunca. Os trabalhadores querem um novo mundo de trabalho: equilibrando casa e trabalho e valorizando a flexibilidade, interação, colaboração e ligações humanas de uma forma que funcione para eles.

De acordo com o survey “What Makes Workers Thrive”, realizado pelo ManpowerGroup em dezembro de 2021, 37% dos trabalhadores optariam por trabalhar em casa em vez do local de trabalho e 4 em 10 trabalhadores querem poder escolher que dias vão trabalhar em remoto e ter a flexibilidade de alterar esses dias cada semana. O ritmo e o impacto destas mudanças tornam imperativa a revisão dos modelos de trabalho por parte dos líderes empresariais. Será necessário que, daqui em diante, as organizações planeiem um futuro em que os colaboradores possam desenvolver as suas funções, independentemente do modelo de trabalho adotado – presencial, remoto ou híbrido.

No entanto, a implementação desde modelos traz riscos associados, nomeadamente ao nível da cultura de empresa, do compromisso dos colaboradores, da sua produtividade e bem-estar e até mesmo da segurança da informação. Nesse sentido, a transição para estes modelos deve ser alvo de uma análise e planificação criteriosa, com os Recursos Humanos como elemento fundamental da implementação estratégica e uma abordagem People First ao longo de todo o processo.

O modelo híbrido continuará a conquistar adeptos, à medida que aperfeiçoamos um nível de flexibilidade que funcione para todos - indivíduos e organizações. Neste contexto, os CHROs enfrentam o próximo grande desafio ao re-imaginarem a contratação, o onboarding, e o bem-estar dos trabalhadores no novo mundo do trabalho digital.



A Digitalização e a Automação está a mudar o mundo do trabalho e nos contact centers não é diferente. Há uma quantidade significativa de atividades que vão desaparecer, sobretudo em benefício das pessoas. Atividades que geram mais desgaste físico ou mental, tarefas repetitivas, rotineiras ou de decisão com base em fluxos, serão totalmente substituídas por ações mais estimulantes e prazerosas, ligadas à capacidade relacional e emocional, contacto pessoal, imaginação, criatividade e bem-estar. As características pessoais e as soft skills serão valorizadas em detrimento do conhecimento técnico, que estará cada vez mais acessível a todos e será cada vez menos o fator diferenciador. O desafio é procurar continuamente aproveitar todos os benefícios desta revolução digital em benefício da eficiência, ambiente, e da qualidade de vida das nossas Pessoas. Paralelamente, deve ser feita uma clara aposta na sua reconversão, através do desenvolvimento de novas competências, estimulando outras antes ignoradas ou subaproveitadas, e gerando autênticos hubs de Inovação onde todos possam contribuir para este processo de mudança.



## Menon

Os últimos dois anos conduziram a grandes mudanças no mundo laboral - a flexibilidade passou a dominar a forma como trabalhamos. A pandemia forçou as empresas a trabalharem de forma ágil e flexível, sendo que na MENON aplicamos um modelo híbrido que permite às nossas pessoas estarem uma parte do tempo no escritório e outra a partir de casa.

A transição para o trabalho remoto ocorreu rapidamente e até de forma forçada para muitas empresas, mas veio provar que é possível trabalhar eficazmente dessa forma, ou pelo menos num modelo mais flexível. Importa, contudo, avaliar com redobrada atenção níveis de produtividade, qualidade no serviço prestado, aspetos de cultura organizacional e dinâmica das equipas.

Do ponto de vista dos colaboradores, a flexibilidade instalou-se e companhias que lutem contra esta tendência enfrentarão inevitavelmente maiores taxas de turnover, insatisfação e erosão dos melhores quadros.

Em suma, verifica-se sim a tendência de as companhias caminharem para um modelo de trabalho híbrido, o qual permite às corporações e colaboradores usufruírem das vantagens identificadas no trabalho remoto, sem que o afastamento prejudique a sua cultura, qualidade das relações e satisfação dos colaboradores.

É impossível dissociar a transformação digital dos condicionalismos criados pela COVID-19 e dos impactos que estes tiveram nos hábitos do consumidor. A necessidade de serviços remotos cresceu muito nos últimos dois anos e as restrições globais fizeram com que o mercado consumidor se virasse ainda mais para o digital.

Toda esta interação humana no mundo digital tem reforçado a utilidade do Contact Center como principal interface de comunicação com o consumidor e, por outro lado, como entidade agregadora de um largo conjunto de informações sobre o consumidor, as quais, com a correta análise de dados e disponibilização de dados no estrito cumprimento da lei, podem posicionar o Contact Center como uma das principais ferramentas para o desenvolvimento estratégico das empresas.

Adicionalmente, a digitalização permitiu a adaptação do nosso negócio às novas exigências do mercado laboral, existindo hoje tecnologia que nos permite operar em modelo híbrido ou 100% remoto.

Os Contact Centers competem por agentes localmente, mas, com o trabalho remoto, os agentes podem estar a trabalhar virtualmente a partir qualquer lugar. Possibilitando um maior acesso à mão de obra qualificada.

Sendo assim, a digitalização vem colocar o Contact Center como principal detentor de dados sobre o mercado consumidor, além de derrubar fronteiras para a obtenção de uma força laboral cada vez mais qualificada.



## Município do Funchal - CIGMA

No imediato não ponderamos ainda a possibilidade de teletrabalho, não só por uma questão específica funcional que se prende com a tipologia de serviços que presta um município, mas também porque a legislação onde se enquadram as autarquias não é clara e, por vezes, é muito pouco flexível. Estamos preparados para todos os modelos, inclusive o híbrido, mas no imediato não colocamos essa hipótese.

Atualmente funcionamos 90% em formato digital e passaremos a 100% até final do ano. É inevitável e, dadas as perspetivas futuras, é um caminho que temos “forçado” nos últimos anos e com sucesso.



## NOS

Nesta fase, o que temos previsto são 3 cenários, pessoas 100% on-site, híbrido on-site com rotatividade mensal e 100% remoto. Sendo que as pessoas podem passar, ao longo do tempo, pelos 3 modelos.

Estamos a fazer o caminho da digitalização junto dos nossos clientes, consideramos que é um ponto fulcral e estratégico. A digitalização é fundamental para a satisfação do cliente, alavancado na sua autonomia e disponibilidade (a qualquer hora). Este caminho vai forçar que todos os temas simples sejam cada vez mais encaminhados para o digital, ficando os temas mais complexos para serem geridos no atendimento.

Este balanceamento para o digital vai, e já está a ter, um impacto no decréscimo de volume de chamadas e provável impacto nos FTEs necessários para o serviço. No entanto, os operadores vão poder ser melhores, estando nós a investir em formação para que possamos ter melhores pessoas para tratarem dos temas mais complexos.



## Oney

No Oney temos equipas muito envolvidas e responsáveis. De facto, nos longos períodos em que estivemos 100% em teletrabalho, não tivemos casos de baixa produtividade ou qualquer questão técnica ou comportamental. No entanto, sentimos que esta forma de trabalho torna mais difícil a manutenção da cultura da empresa. Assim, depois de um inquérito a todos os colaboradores, em que procurámos aferir as preferências da maioria da empresa, optámos por um modelo híbrido, sendo obrigatório a cada colaborador estar 2 dias por semana nos escritórios. É este o nosso novo normal.

A digitalização era já uma realidade no nosso Contact Center, e só por isso foi possível a 16 de Março de 2020 irmos todos para casa mantendo os níveis de resposta habituais. Foi sem dúvida uma grande mais-valia que trouxe e traz uma enorme flexibilidade, e que hoje permite a implementação de modelos remotos, com as deslocalizações dos colaboradores dos contact centres, passando a ser possível o Oney contar com Colaboradores de qualquer parte do país ou mesmo do mundo.



## RHmais

A pandemia forçou uma adaptação radical que não deixou pedra sobre pedra, mas, relativamente aos “contact centres”, foi a velocidade surpreendente com que nos movemos que provou como já estávamos preparados para esta realidade.

A tecnologia, a infraestrutura e a digitalização de processos que suportam a nossa atividade já estava toda em produção há anos! Provavelmente o que ainda nos mantinha presos a modelos operacionais clássicos era uma coisa apenas – a necessidade de controlo!

Entendemos que a pandemia veio fazer o que qualquer pássaro tem de fazer ao seu filhote: empurrá-lo para fora do ninho! Estamos, agora, perante um mundo novo e o que não usávamos, tornou-se o suporte para irmos mais longe e mais rápido. Todos conhecemos a máxima que “controlo é uma ilusão”. Segundo Jennifer O’Niell: “O controlo é uma ilusão. Nós nunca teremos total controlo sobre qualquer situação ou qualquer pessoa sem consentimento. Então, na verdade, não há controle, há apenas consentimento!”

Nesta medida, o novo normal será aquele que consentirmos mutuamente.

Os nossos receios devem ser atenuados pelo bom uso das métricas à nossa disposição numa combinação correta do acompanhamento regular de KPIs e uma cultura de liderança que mantém cada elemento da equipa focado na sua missão individual e coletiva.

Para nós, esta é uma oportunidade única para repensar os nossos processos de recrutamento, formação, onboarding, gestão de RH e até mesmo o layout das nossas instalações num novo paradigma de como Atrair, Treinar e Reter talento! É uma oportunidade voltar a sonhar a empresa única que é a RHMAIS pelos valores em que assenta e que cada vez fazem mais sentido: Ética; Responsabilidade; Transparência e Humanismo!

São estes alicerces que promovem uma cultura de confiança mútua que tem agilizado, com tanto sucesso, os processos de transformação que implementamos. Para a RHmais, este é apenas mais um.

É um novo normal de hiper-personalização! Sem dúvida, o trabalho remoto veio para ficar e a alocação do trabalho nas instalações passará por programas de retorno, sempre justificados com objetivos de atenuação das principais lacunas do remoto e que passarão a ser o core do que se passa nas instalações:

- Formação
- Team Building
- Engagement

Somos uma empresa de modelos customizados e as soluções terão sempre de ser adaptáveis à realidade dos desafios que nos são apresentados. Em alguns será aplicável o teletrabalho, noutros não. Numa palavra: Flexibilidade!

Para nós, o futuro continuará focado na mesma procura de excelência e na criação de conforto nos nossos Clientes.



## Santander

Projetamos um modelo híbrido de funcionamento. Existem funções que podem perfeitamente ser feitas, na sua maioria, em trabalho remoto e outras que ainda que funcionarão melhor em modo presencial. As capacidades técnicas de infraestrutura e logísticas serão fundamentais para assegurar o trabalho remoto, mas não podem ser descuradas as valências de trabalho em equipa e relações interpessoais, pelo que as funções que podem ser realizadas 100% em remoto terão certamente momentos presenciais que potenciem essas valências. O acompanhamento dos recursos humanos em remoto, a segurança da informação e meios tecnológicos, também apresentam desafios que têm de ser devidamente acautelados.

Acreditamos que o caminho é este e que as empresas se adaptarão, mas a distribuição entre remoto e presencial e as melhores soluções de compatibilização ainda não estão estabelecidas, não só porque as empresas têm de procurar o melhor equilíbrio, como também os trabalhadores, porque não são todos iguais e não têm todos as mesmas necessidades e desejos. Uma coisa é certa, a competição pelos melhores recursos alarga-se a mercados externos o que pode ser um desafio extra neste sector de atividade.

A Digitalização potenciará as operações de Contact Center e acima de tudo transformará os seus processos. Com processos e modelos de relacionamento cada vez mais digitais e remotos, os Contact Centers adquirem uma nova importância nas organizações e podem potenciar novos modelos de negócio como por exemplo, as vendas remotas e a gestão remota de Clientes. Os negócios serão cada vez mais um mix de gestão remota e presencial, por distintos meios – face to face, telefone, chat, e-mail, whatsapp e redes sociais. O Cliente está finalmente a ficar verdadeiramente no centro, sendo este cada vez mais a escolher como se quer relacionar com a empresa a cada momento e nem sempre pela mesma via. Esta nova realidade obriga as organizações a implementarem o verdadeiro omni-channel porque é a forma de satisfazer esta necessidade e entregar uma experiência igual em qualquer canal. Para assegurar que assim sucede, os processos e meios em cada ponto de contacto com cliente têm de ser semelhantes e suportados de forma digital, permitindo também os ganhos de eficiência necessários para manter a rentabilidade dos Clientes.



## Talkdesk

Estamos agora a finalizar a nossa estratégia para que tenhamos um modelo de trabalho híbrido, remote-first com opções, em que respeitamos a singularidade dos colaboradores, garantimos o seu bem-estar e continuamos focados nos resultados. Esta decisão surge após ouvirmos os nossos colaboradores e termos percebido que há quem prefira continuar a trabalhar num modelo 100% remoto e outros querem ter mais oportunidades de colaboração em espaços partilhados. Desenhamos a nossa estratégia considerando que a decisão caberá aos colaboradores, numa lógica de total flexibilidade.

Continuamos também a promover, internamente e entre equipas, atividades remotas e presenciais para fomentar a colaboração e sentido de pertença dos profissionais.

Os contact centers têm experienciado uma evolução considerável. Exemplo de tal é a forma como passaram de permitir a interação apenas por chamada telefónica até hoje serem fonte de contacto entre empresas e respetivos clientes através de mensagens instantâneas, videochamadas ou até através de agentes de contacto virtuais.

Deveremos vir a assistir a uma evolução cada vez mais rápida e com novidades constantes no que ao apoio ao cliente respeita. Até porque assim o ditam as necessidades apontadas pelos consumidores, como foi possível perceber através do relatório desenvolvido pela Talkdesk sobre a interação com o mercado financeiro e de seguros, que mostrou que em comparação com a realidade de há um ano, 89% dos profissionais de experiência do cliente acreditam que os clientes esperam que as questões que apresentam sejam agora resolvidas mais rapidamente; e em comparação com 2020, 85% dos profissionais dizem que os clientes estão agora mais preocupados com a gestão segura das suas informações pessoais e financeiras.

Por exemplo, se observarmos setores específicos, como o retalho, podemos ver como a digitalização ajudou a compreender melhor os clientes e permitiu aos retalhistas responder em tempo real para satisfazer as necessidades dos consumidores.

Ao criar experiências personalizadas e orientadas através da utilização de dados, analytics, inteligência artificial e automatização, as marcas podem adaptar o seu serviço às necessidades de cada indivíduo e através desta hiper-personalização, podem enviar comunicações contextualizadas aos clientes no local certo, na altura certa, e através do canal certo.

Algo que também importa referir é a forma como o contact center começou a ser visto como um ativo estratégico, gerador de receitas e condutor de lealdade para melhorar a marca da organização.

# ALCANCE O TOPO DA ERA DIGITAL

**OPTIMIZE** os processos de negócio, **CONECTE-SE** com o seu público-alvo, **ANALIZE** de forma contínua as suas operações, em busca de aperfeiçoamento. **Usufria da tecnologia para aumentar a sua produtividade.**

## Soluções digitais à sua medida

Marketing Digital

Konecta Cloud

Consultoria CX

Inteligência Artificial e Big Data

**Konecta**



# Aproveite ao máximo o seu **Contact Center**

A comunicação e os modelos de serviço de apoio ao cliente estão cada vez mais exigentes.

Não é futuro, o presente já exige omnicanal e as organizações que utilizam soluções cloud para os seus contact centers, assumem um papel de liderança nesta jornada da omnicanalidade.

Descubra como integrar a tecnologia líder de forma simples e transparente.

- Equipa especializada em integração de sistemas, consultoria e serviços
- Gestão de serviços end-to-end em mais de 35.000 agentes
- Parcerias com os principais fabricantes do mercado



[warpcom.com](http://warpcom.com)

evoluti 



# Estudo



## SUMÁRIO EXECUTIVO

### Introdução e enquadramento do Estudo de Caracterização e Benchmarking

A Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC), em parceria com a NTT DATA, realiza este ano a 17ª edição do Estudo de Caracterização e Benchmarking. O Estudo tem como objetivo a análise da evolução dos principais indicadores do setor de Contact Center e a apresentação do comportamento e tendências a nível nacional.

Destacamos a vital participação de 1.058 linhas de atendimento, constituindo um aumento da amostra em 126 linhas em relação à observada em 2020. Tal assegura uma significativa representatividade do setor em Portugal e demonstra a importância que o Estudo tem vindo a adquirir como forma de caracterização e análise da evolução do setor face a anos anteriores, sendo igualmente considerado um instrumento de apoio à decisão.

O Estudo deste ano continua, à semelhança dos anos anteriores, a refletir a atualização das principais práticas/tecnologias de Contact Centers refletindo dentro do possível os impactos da pandemia no setor.

### Situação atual da atividade de Contact Center

#### Caracterização da Amostra

Em relação à distribuição geográfica do número de posições dos Contact Center a centralização dos Recursos Humanos mantém-se nos distritos de Lisboa e Porto (61,4% e 18,2% respetivamente).

Relativamente à natureza das Empresas, a maioria funciona em regime de Outsourcing (58%). Quanto à distribuição das Linhas de Atendimento por setor de atividade económica, no Estudo deste ano destacam-se os setores do Comércio (16,3%), dos Bancos e outras Instituições Financeiras (14,5%) e Seguradoras (14,3%).

No que se refere ao número de posições de atendimento (incluindo posições de Front office e Back office) verificou-se um crescimento de 14,72% (33.784 em 2021 vs 29.448 em 2020) face ao ano passado, sendo os setores Outsourcer (75% da amostra), Telecomunicações (9% da amostra) e Seguradoras (6% da amostra) os setores mais dominantes.

Em Portugal, o Serviço ao Cliente continua a ser a função de Contact Center mais representativa, assegurada por 89% dos respondentes (representando um aumento de 2 pontos percentuais face a 2020), seguido de atividades de Back office (62%) e Gestão de reclamações (58%). Face ao Estudo anterior a Gestão de Reclamações assumiu um crescimento significativo de 10 pontos percentuais.

#### Performance Operacional

Em comparação com o ano de 2020 foi possível apurar algumas variações interessantes ao nível da performance operacional nos Contact Center, destacando-se os seguintes indicadores:

- Aumento do número total de contactos de natureza Inbound de 7% face ao ano passado (2.285.315 vs 2.131.905)
- Reencaminhamento de cerca de 48% das chamadas atendidas por IVR/BOT para um Operador / Gestor de contacto destacando-se os setores dos Correios e Distribuição Expresso (70% dos contactos) e dos Bancos e outras Instituições Financeiras (60% dos contactos).
- Aumento da taxa média de resolução ao primeiro contacto em 2 pontos percentuais em relação a 2020, posicionando-se nos 85%.
- Redução do sucesso das chamadas de retenção de Inbound de 60% para 47% em 2021
- Diminuição do tempo médio de resolução de solicitações diminuiu de 10,3 horas para 8,6 horas.
- Destaque dos canais Website e APPS (21,1 horas) e E-mail (20,6 horas) no que se refere ao tempo médio de resolução de solicitações por comparação aos canais de Chat (2,3 horas) e o SMS (4,3 horas) que apresentam os menores tempos.
- Aumento do Tempo Médio de Resolução de Reclamações passando de 1,8 dias para 2,5 dias em 2021.
- Aumento significativo do número de solicitações escritas por hora por operador observando uma variação de 12,4 face às 8,6 solicitações registadas em 2020.



## Recursos Humanos

No Estudo deste ano foi possível apurar que 83% dos respondentes realiza inquéritos de satisfação aos seus Colaboradores, sendo a maioria recolhida numa base anual (61%). A classificação média obtida nestes inquéritos subiu, de 82% para 84%.

No que diz respeito ao vínculo laboral dos Colaboradores de Contact Center, os contratos sem termo continuam a ser a tipologia dominante tendo crescido cerca de 5 pontos percentuais face ao ano passado (51% em 2020 para 56% em 2021). Os contratos a termo por sua vez, registaram uma redução significativa, como consequência do aumento registado nos contratos sem termo.

Em resultado do contexto pandémico, inquiriu-se o seu impacto nos regimes de trabalho tendo-se apurado que a maioria das Empresas adotou um regime de trabalho 100% remoto (62%), sendo que apenas 12% adotaram um regime 100% presencial. Relativamente ao cenário futuro, as Empresas planeiam apostar num regime maioritariamente híbrido (43%) com dias fixos presenciais (30%) ou com flexibilidade nos dias presenciais (13%).

Relativamente à distribuição por género, o feminino continua a ser o género predominante dos Colaboradores de Contact Center (61%) ainda que se tenha observado uma diminuição de 6 pontos percentuais face ao ano passado. Deve assinalar-se que o género feminino tem idêntica predominância tanto nos Operadores como em Supervisores, não existindo qualquer tipo de discriminação de género no acesso a posições de chefia.

Quanto à distribuição das idades dos Colaboradores de Contact Center, os dados deste ano relevam que a maioria dos Operadores e Supervisores tem entre 25 a 40 anos (Operadores: 51% e Supervisores: 60%).

## Políticas e benefícios

Em 2021, o ordenado bruto médio mensal dos Operadores foi de 897€, um aumento médio de 27€ face a 2020 destacando-se os setores dos Bancos e Instituições Financeiras (1.085€) e dos Correios e Distribuição Expresso (960€) pelos valores acima da média. Estes valores correspondem apenas às remunerações base e não têm em conta a componente variável associada.

No mesmo período, o ordenado médio mensal bruto dos Supervisores aumentou de 1.026€ para 1.084€ (aumento de 58€), sendo este valor 20% superior ao dos Operadores. Os setores dos Correios e Distribuição Expresso (1.630€), dos Bancos e outras Instituições Financeiras (1.382€) e do Comércio (1.152€) destacaram-se pelos valores médios acima da média.

## Recurso ao Outsourcing

No que se refere à percentagem de Empresas que recorre e planeia continuar a contratar Empresas de Outsourcing, observou-se um aumento face a 2020, de 68% para 75%. Relativamente às razões que levam as organizações a contratar serviços de Outsourcing, a necessidade de competências específicas (65%) e a redução de custos (55%) continuam no topo da lista, embora com uma diminuição face aos anos anteriores.

Os serviços contratados em modelo de Outsourcing foram maioritariamente de Operadores/ Gestores de Contactos (76%), Supervisores (56%) e Back office ou tarefas administrativas (46%), sendo os modelos de remuneração predominantes, à semelhança do observado no Estudo anterior, os modelos “por custo de recurso humano” (48%), “por hora” (45%) e “chamada atendida” (38%).

## Tecnologia

As soluções tecnológicas predominantemente utilizadas na atividade de Contact Centers são o IVR (74%), Dialer para Outbound (74%) e Solução de gravação de dados e Voz (72%). As tecnologias de Natural IVR e Tecnologia de GPS registaram em 2021 um crescimento significativo face ao ano anterior (14% para 22% e 10% para 16%, respetivamente).

No que se refere à aposta em novos canais, 40% dos respondentes planeiam investir na disponibilização de Bots aos seus Clientes, enquanto 33% pretende investir em soluções de Chat.

É de notar que houve um aumento significativo nos atendimentos realizados por Bots de 8% em 2020 para 31% em 2021. Este foi acompanhado por um aumento também da percentagem de solicitações resolvidas (de 21% para 34% em 2021).

Quando questionados sobre quais as razões para oferecer canais de atendimento Self-care, 84% dos inquiridos respondeu “melhorar a experiência do Cliente”, mantendo-se como principal foco no desenvolvimento desta solução. Os maiores desafios para o estabelecimento destes canais continuam a ser os custos de implementação (60%) e a Dificuldade de Integração de Sistemas (60%).

Verificou-se ainda um aumento de 14 pontos percentuais face a 2020 dos Contact Centers que já utilizam a Cloud (de 38% para 52%) e 18% a indicar que pretende evoluir o seu Contact Center para Cloud durante o próximo ano. Referir também que apenas 15% dos inquiridos não equacionam evoluir para Cloud.

Em 2021 registou-se um aumento de 8 pontos percentuais dos respondentes que já investem em RPA e pretendem continuar a investir (de 43% para 51%). A percentagem que afirma que não investe nem pretende investir em RPA registou um ligeiro aumento de apenas 1% (de 17% para 18%). Por outro lado, a percentagem de respondentes que afirma que irá deixar de investir em RPA é de apenas 1%.

Em relação a soluções de Inteligência Artificial, 42% (aumento de 2 pontos percentuais face a 2020) da amostra já possui esta tecnologia e pretende continuar a investir na mesma no próximo ano, sendo que se verificou um ligeiro aumento da percentagem de inquiridos que não possui esta solução nem planeia investir em 2021 (passou de 23% para 24%).

No Estudo deste ano 82% dos respondentes afirmam já investir em Customer Experience e pretendem continuar a fazê-lo. Adicionalmente, 8% afirma que não investe atualmente em Customer Experience mas pretende investir.

Por fim, a percentagem de Empresas que utiliza soluções Speech to text diminuiu em relação ao ano passado (passou de 21% para 24%).

### **Melhoria Contínua**

No que se refere à melhoria contínua, a percentagem de respondentes que realiza inquéritos de satisfação ao Cliente diminuiu em relação a 2020 (passou de 82% para 78%), no entanto, a percentagem média de chamadas que são avaliadas pelo Cliente aumentou (passou de 21% em 2020 para 26% em 2021).

A métrica mais utilizada é a NPS (Net Promoter Score) sendo usada por 64% dos inquiridos. Seguiu-se o CSTAT (Customer Satisfaction Score) com 16% das respostas e por último CES (Customer Effort Score) com 7%.

Relativamente à classificação média obtida nesses mesmos inquéritos, a classificação diminuiu face a 2020 (passou de 82% para 78%).

### **Conclusão**

Os resultados do Estudo deste ano demonstram uma melhoria em alguns dos indicadores de performance operacional. Tendo se verificado em 2020 um agravamento destes indicadores, possivelmente consequência do processo de adaptação ao impacto provocado pela pandemia de COVID-19, parece ter existido em 2021 uma recuperação fruto da maior adaptação ao novo paradigma. Apesar da redução do sucesso das chamadas de retenção de Inbound, existiu um aumento da taxa média de resolução ao primeiro contacto em 2 pontos percentuais, um aumento do sucesso das chamadas de retenção e de “vendas” de Outbound, uma diminuição do tempo médio de espera para ser atendido e do tempo médio de resolução de solicitações. Seguindo uma tendência já verificada nos anos anteriores, possivelmente impulsionada pela pandemia e pelas novas formas de trabalhar, verificou-se um aumento dos Contact Centers que já utilizam a Cloud (de 38% para 52%). A adoção de soluções Self-care num futuro próximo, nomeadamente Bots, continua a ser uma tendência, tendo como principal objetivo melhorar a experiência do Cliente ao proporcionar-lhe uma maior autonomia. Estes canais alternativos assumem crescente importância, sendo de notar um aumento significativo nos atendimentos realizados por Bots, bem como da percentagem de solicitações resolvidas por este canal. Verifica-se também que a percentagem de inquiridos que investem em projetos que visem melhorar a Customer Experience aumentou em 11% face a 2020 (de 71% para 82%), este aumento pode ser explicado pelas crescentes exigências dos Clientes no processo de atendimento.

Serviço rápido e eficaz?

A escolha é sua.

# Já utiliza Inteligência Artificial no seu contact center?

Simplifique a vida  
dos seus clientes!

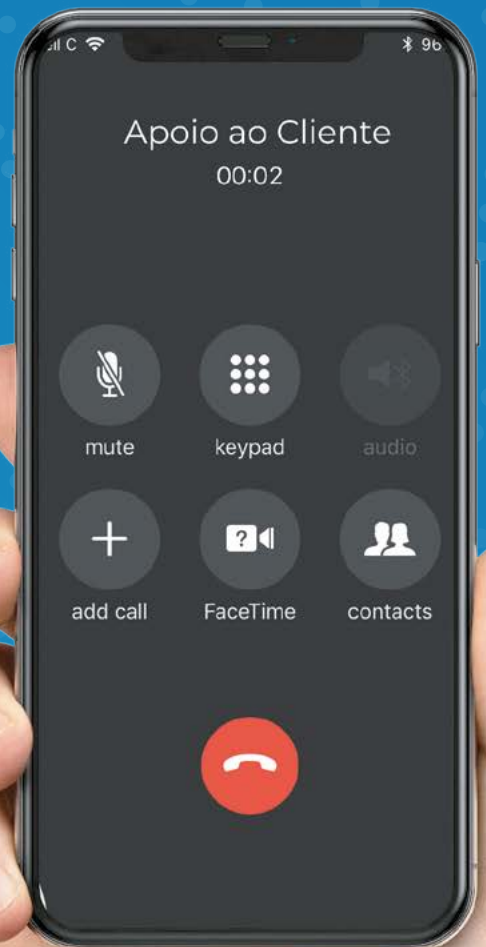
Saiba como!





## Conheça o poder da automação nas suas operações

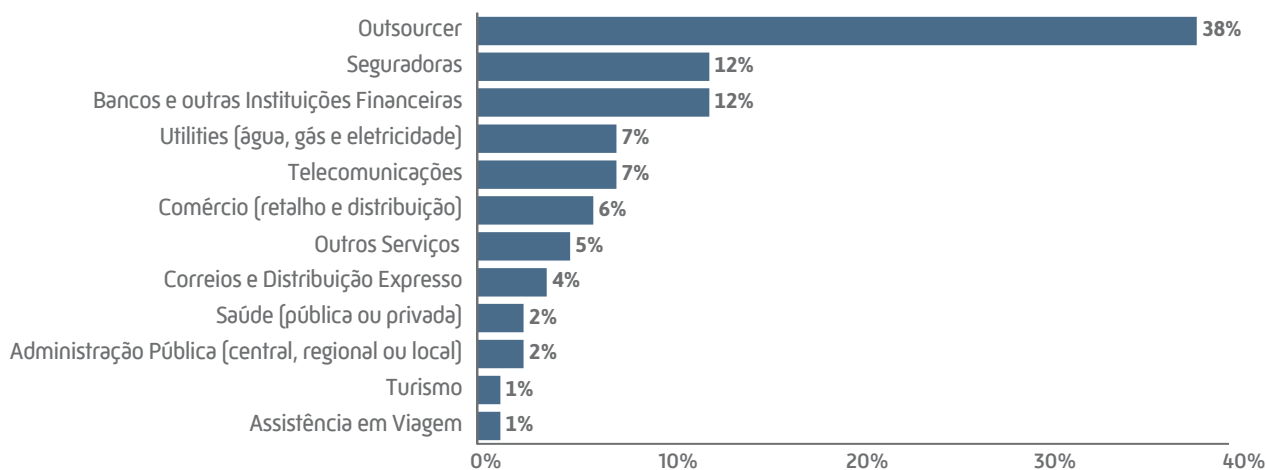
- ↘ **Diminui tempos** de chamada
- ↘ **Identifica novos motivos** de contacto com IVR Natural
- ↘ **Disponibiliza *self-service*** aos os seus clientes
- ↘ **Melhora a experiência** de cliente
- ↘ **Reduz custos** operacionais



**QUESTÃO: Qual o número de operações envolvidas nesta resposta?**

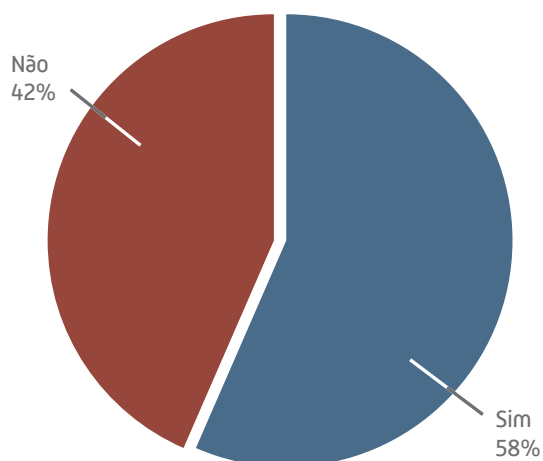
COMENTÁRIO: Ao Estudo de Caracterização e Benchmarking de 2022 responderam 1058 linhas de atendimento, operadas por várias Empresas de diferentes setores de atividade. Tal representa um aumento de cerca de 14% face ao volume de respostas do Estudo do ano anterior (2021 - 932 linhas). Responderam principalmente Empresas cuja natureza da atividade é de Outsourcing (38%), Bancos e outras Instituições Financeiras (12%), Seguradoras (12%), Utilities (7%) e Telecomunicações (7%).

FIGURA 1  
**SETOR DE ATIVIDADE** (N=1058)

**QUESTÃO: A natureza da Empresa é de Outsourcing?**

COMENTÁRIO: 58% das operações de Contact Centers funcionam em regime de Outsourcing.

FIGURA 2  
**NATUREZA DA OPERAÇÃO DE OUTSOURCING** (N=883)

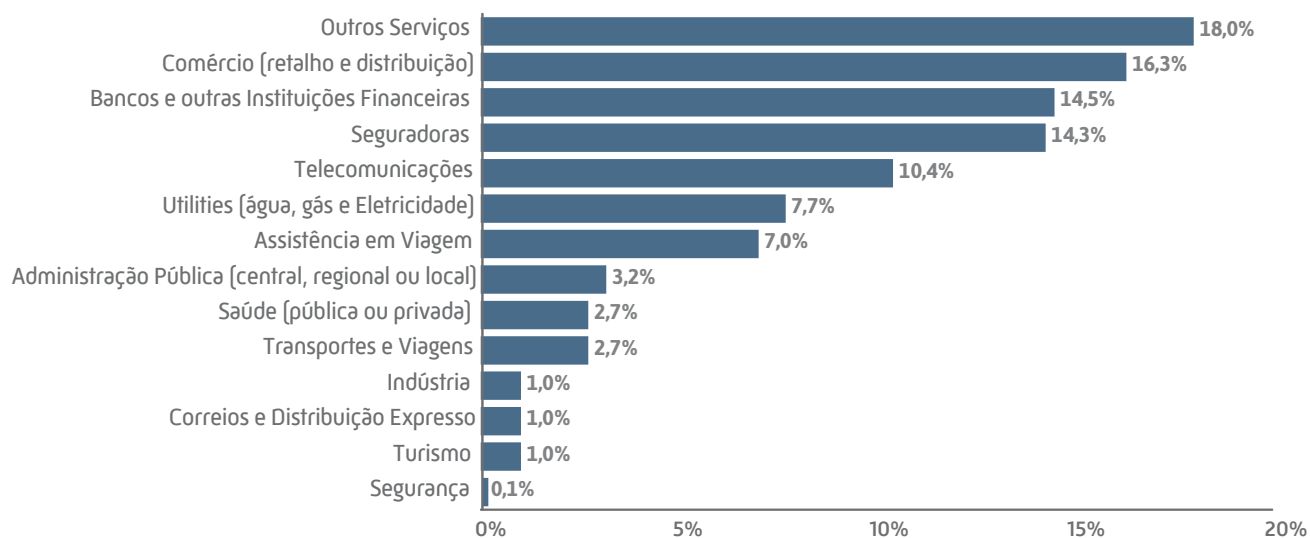


### QUESTÃO: Qual o número de operações/ linhas por setor de atividade económica?

COMENTÁRIO: Em relação à dedicação por setor das diferentes Empresas respondentes (incluindo Outsourcing), no Estudo deste ano os setores com maior número de operações / linhas de atendimento foram os Outros Serviços (18,0%) o Comércio (16,3%), os Bancos e outras Instituições Financeiras (14,5%), Seguradoras (14,3%) e as Telecomunicações (10,4%).

FIGURA 3

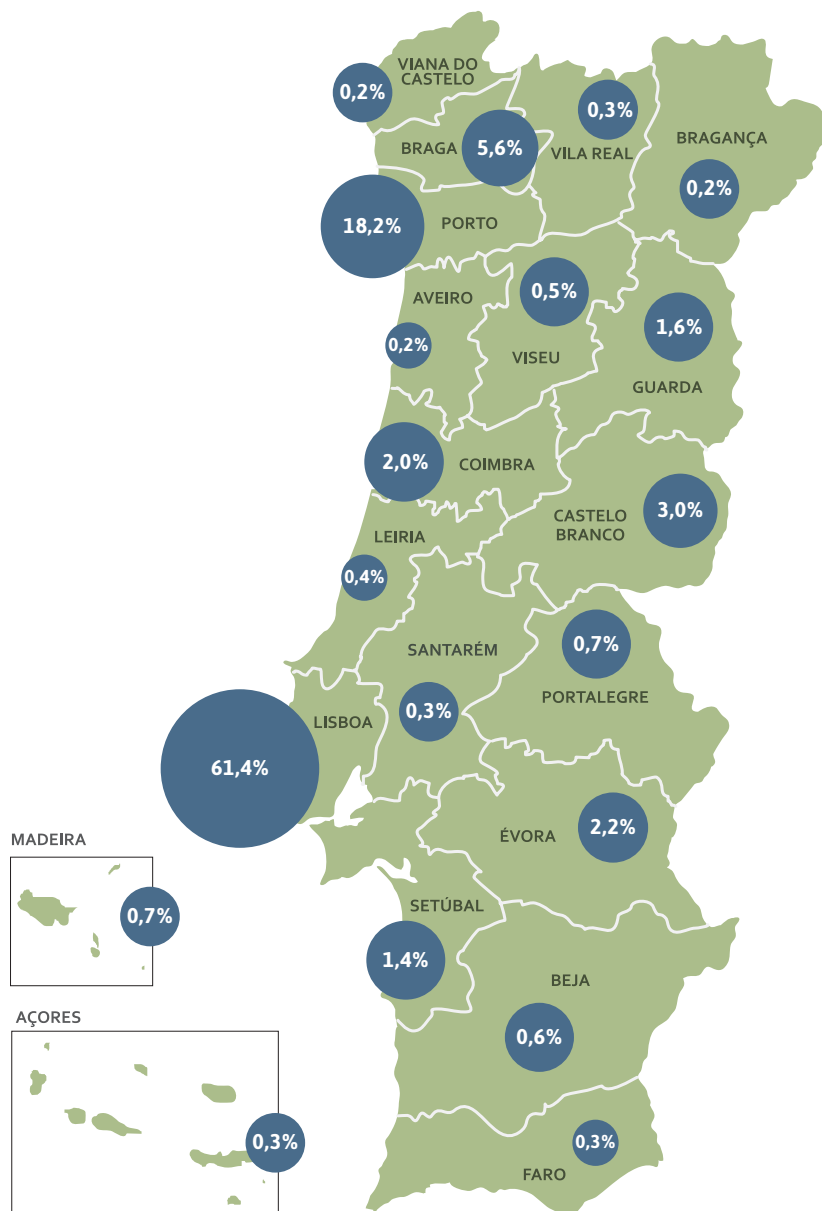
#### DISTRIBUIÇÃO DAS LINHAS POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÓMICA (N=883)



**QUESTÃO: Qual o número de Recursos Humanos em funções em cada distrito?**

COMENTÁRIO: Em 2021 a grande maioria dos Recursos Humanos dos Contact Centers encontram-se em Lisboa (61,4%), seguindo-se Porto (18,2%), Braga (5,6%) e Castelo Branco (3,0%). Estes 4 distritos totalizam 88,2% dos Recursos Humanos dos inquiridos.

FIGURA 4  
**DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS HUMANOS POR LOCALIZAÇÃO (N=883)**



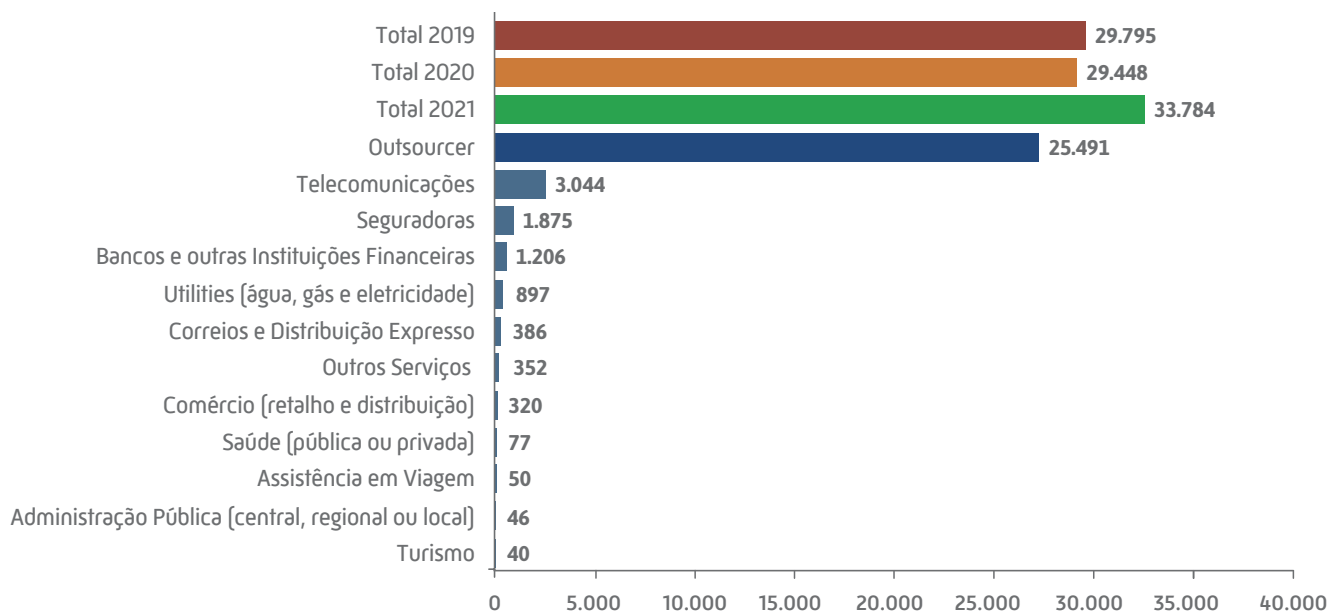


### QUESTÃO: Qual o número de posições de atendimento (PAs) no Contact Center?

COMENTÁRIO: Contrariamente à tendência verificada em 2020 o número de posições de atendimento aumentou cerca de 14,72% em relação ao ano anterior, para 33 784. O Outsourcing (25.491), as Telecomunicações (3.044) e as Seguradoras (1.875) foram os setores predominantes em termos de posições de atendimento.

FIGURA 5

#### NÚMERO DE POSIÇÕES DE ATENDIMENTO (PAs) NO CONTACT CENTER (N=883)

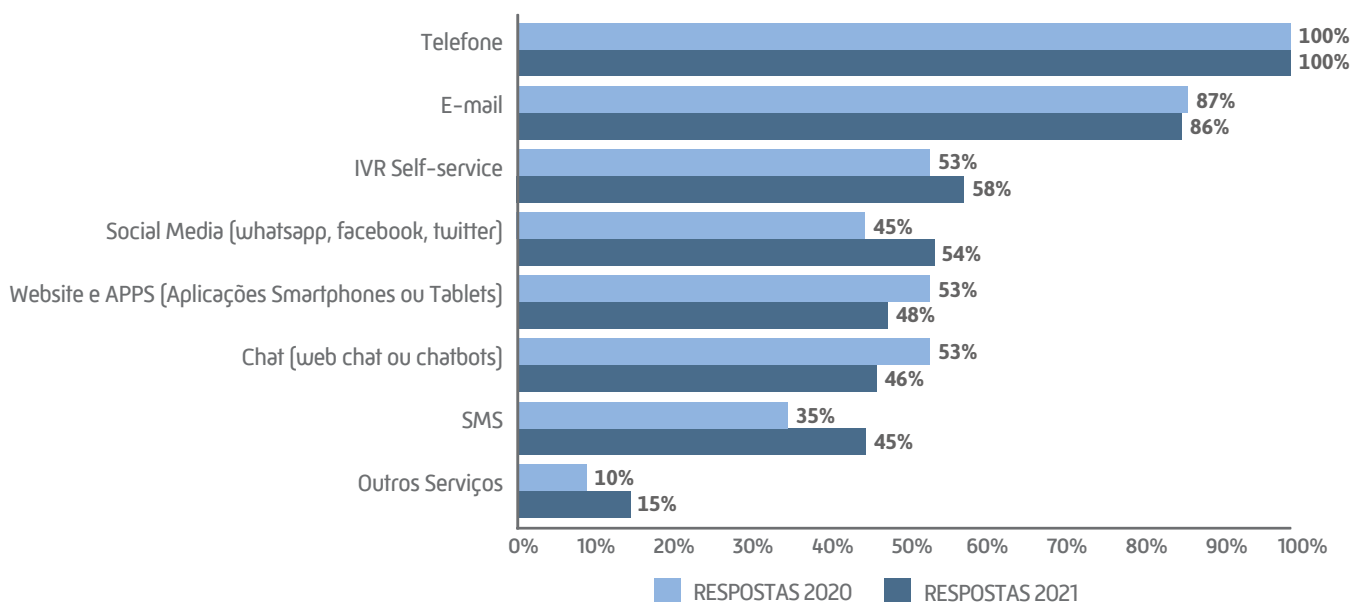


### QUESTÃO: Quais os canais disponibilizados pelo Contact Center ao Cliente?

COMENTÁRIO: Durante o ano de 2021 o canal Telefone continuou a ser disponibilizado aos Clientes como meio de contacto pela totalidade das Empresas. Observou-se uma ligeira diminuição da disponibilização de E-mail (86% em vez de 87%), da disponibilização de Website e APPS (48% em vez de 53%) e do Chat (46% em vez de 53%). Por outro lado, aumentou a disponibilização de IVR Self-service (58% em vez de 53%), Social Media (54% em vez de 45%) e SMS (45% em vez de 35%).

FIGURA 6

#### QUAIS OS CANAIS DISPONIBILIZADOS PELO CONTACT CENTER AO CLIENTE? (N=883)



**QUESTÕES: Qual o total de Recursos Humanos alocados a operações de Contact Center? Indique o nº de Operadores, o nº de Supervisores e o nº total do Staff de Apoio.**

COMENTÁRIO: O número de Recursos Humanos alocados a operações de Contact Center aumentou cerca de 19% em 2021 face a 2020 (51.167 em vez de 42.889), o que em parte pode ser explicado pelo aumento no número de respostas à questão. O rácio entre Operadores e Supervisores manteve-se bastante semelhante, no entanto, o número de Operadores por Staff de apoio diminuiu face a 2020 (14 em vez de 14,8).

FIGURA 7  
**TOTAL DE RECURSOS HUMANOS DAS OPERAÇÕES EM ESTUDO (N=883)**

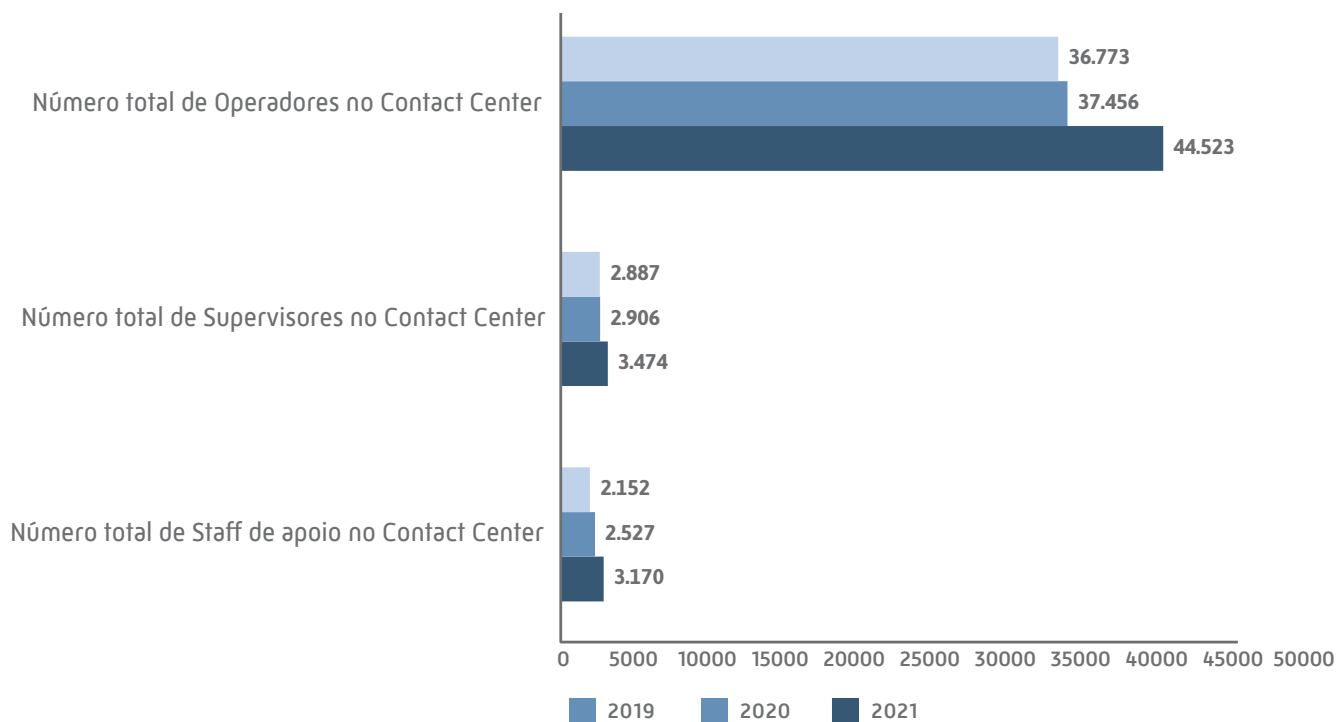
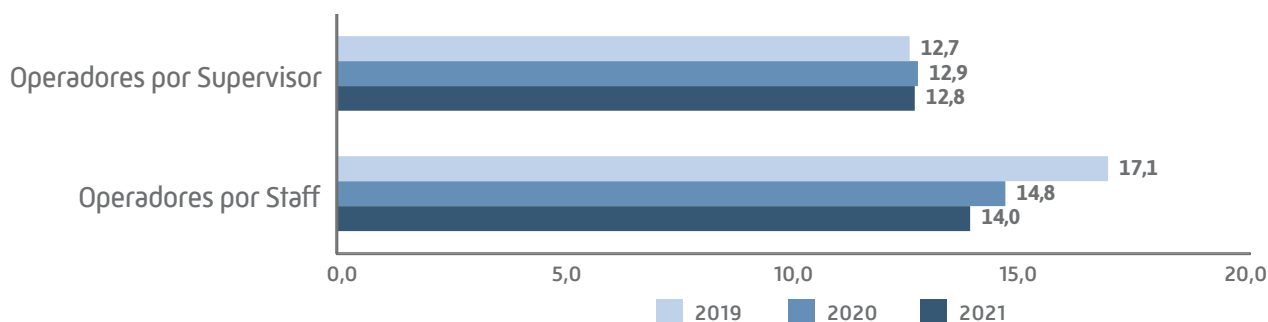


FIGURA 8  
**RÁCIO DE RECURSOS HUMANOS DAS OPERAÇÕES EM ESTUDO (N=883)**

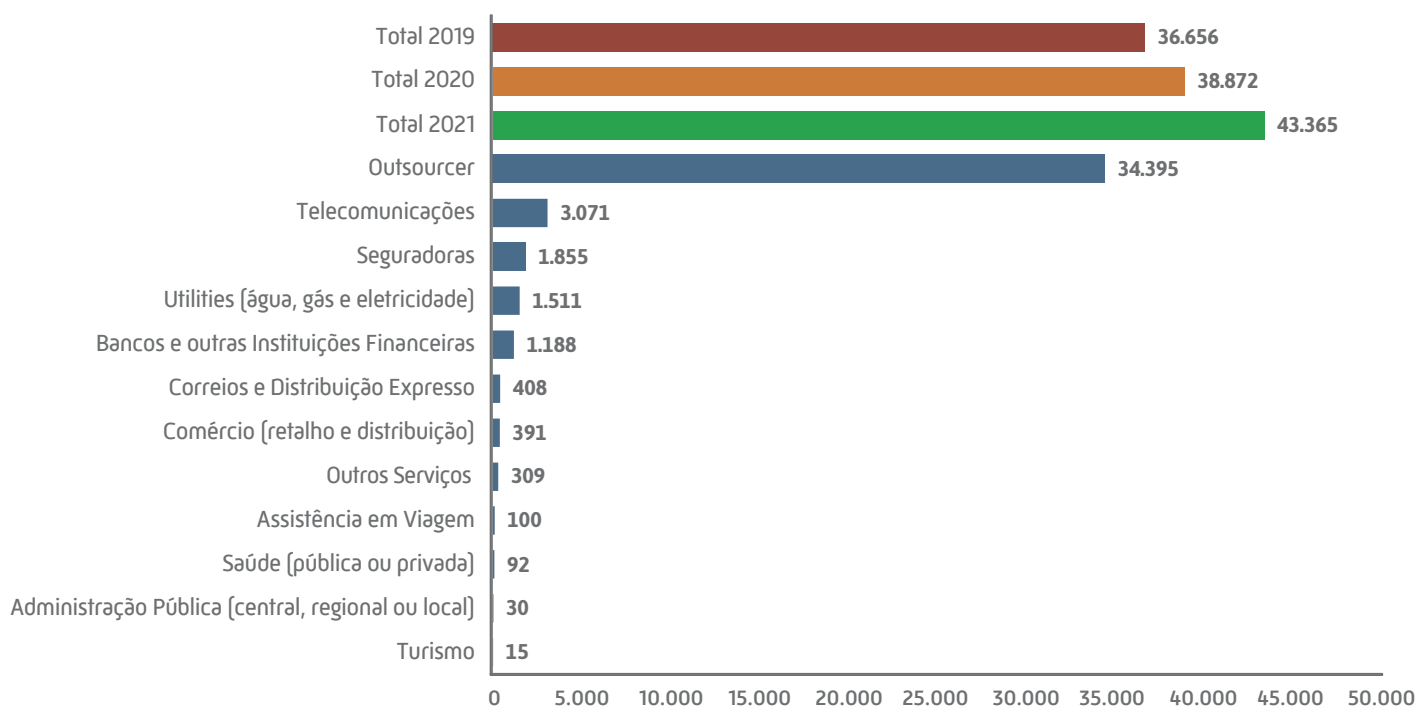


### QUESTÃO: Qual o número médio de Full Time Equivalents, em 2021, alocados a Inbound e Outbound?

COMENTÁRIO: O número total de Full time Equivalents (FTEs) da amostra aumentou cerca de 12% face a 2020 (38.872 em 2020 para 43.365 em 2021), sendo que este aumento deve ser interpretado tendo em consideração o aumento do número de respostas ao Estudo deste ano. Os dois setores com maior número de FTEs mantiveram-se em relação a 2019 e 2020: Outsourcer (34.395) e Telecomunicações (3.071).

FIGURA 9

### QUAL O NÚMERO MÉDIO DE FULL TIME EQUIVALENTS, EM 2021, ALOCADOS A INBOUND E OUTBOUND? (N=787)

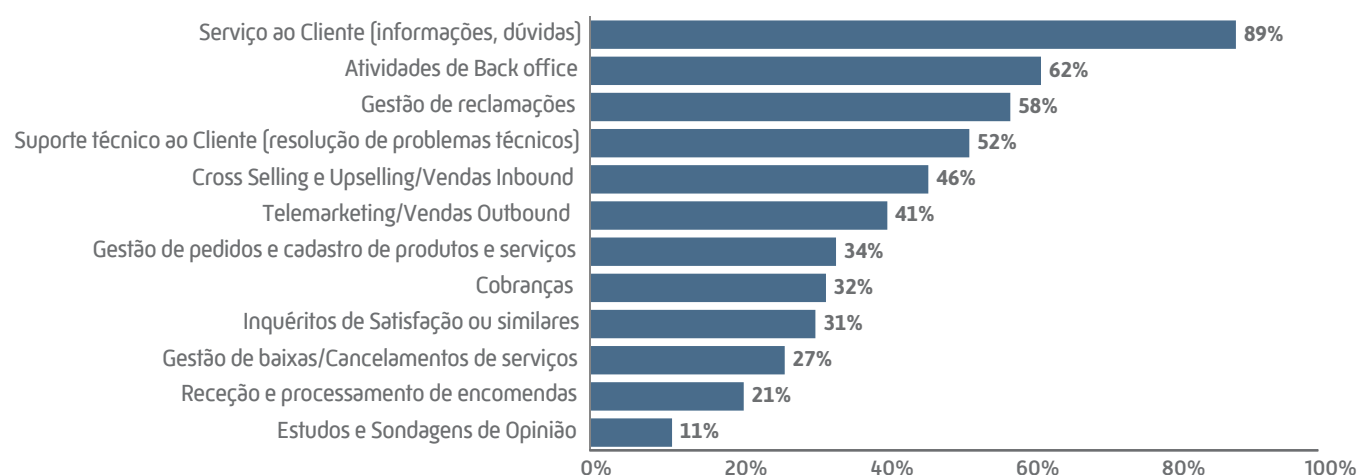


### QUESTÃO: Quais as principais funções do Contact Center?

COMENTÁRIO: O Serviço ao Cliente mantém-se como a principal função dos Contact Center (89%), sendo que se verificou uma diminuição ligeira da segunda função mais comum, Atividades de Back office, que passou de 65% para 62%. A percentagem das restantes funções subiu em relação a 2020, destacando-se a função de "Suporte técnico ao Cliente" que registou um aumento de cerca de 14%.

FIGURA 10

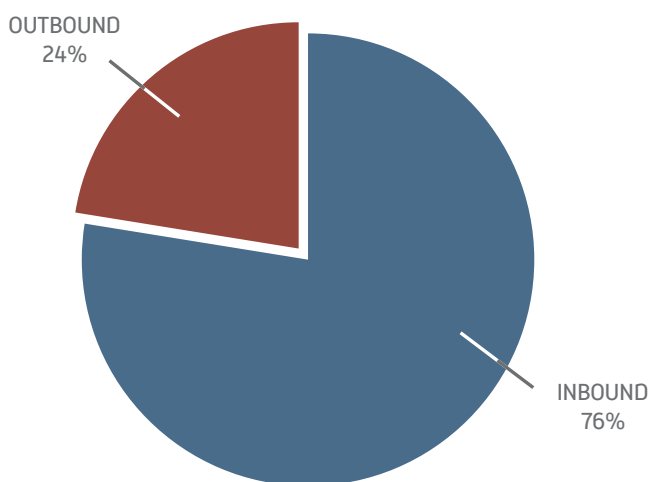
### QUAIS AS PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CONTACT CENTER? (N=883)



**QUESTÃO:** Qual a distribuição, em percentagem, dos contactos por natureza de interação (Inbound vs. Outbound)?

**COMENTÁRIO:** A percentagem de chamadas Inbound manteve valores muito semelhantes aos de 2020, tendo registado uma ligeira diminuição de 77% para 76% em 2021.

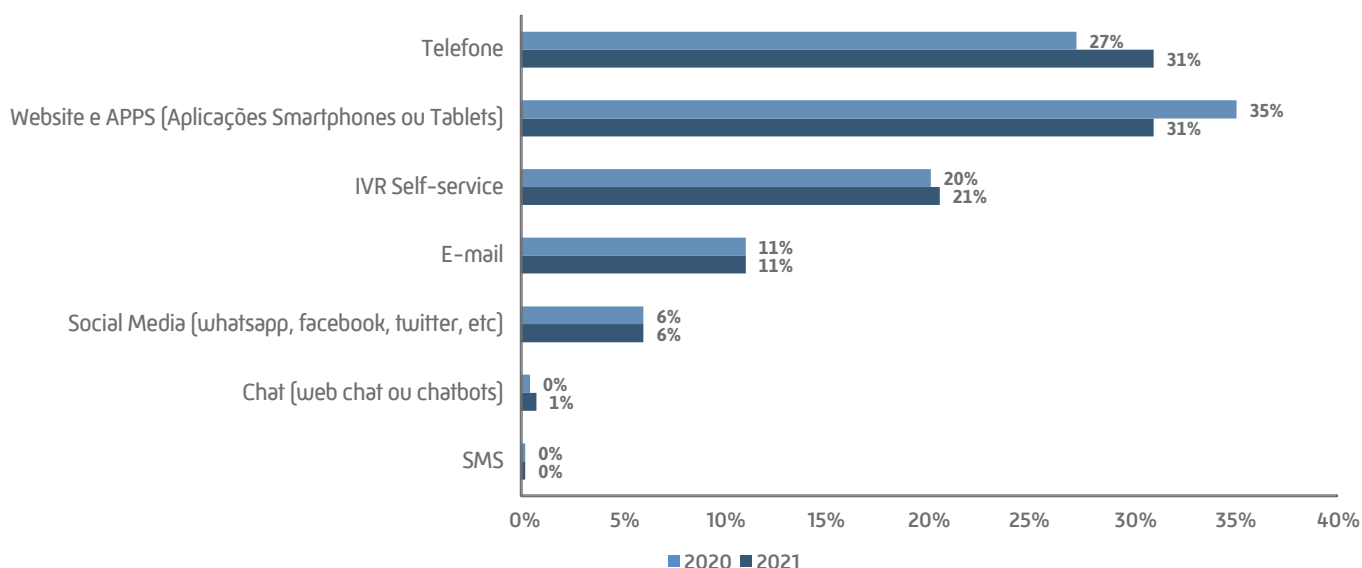
FIGURA 11  
**CONTACTOS INBOUND VS. OUTBOUND (N=845)**



**QUESTÃO:** Qual o número médio de contactos, de natureza Inbound, por canal, por dia?

**COMENTÁRIO:** O número total de contactos de natureza Inbound através dos diferentes canais aumentou 7% face a 2020 (2.285.314 por dia em vez de 2.131.905). Os canais que registaram o maior número de contactos foram os Websites e APPS e Telefone (ambos com 31%) seguidos pelo IVR Self-service (21%). Os canais que registaram o menor número de contactos foram os SMS e Chat (0% e 1%, respetivamente).

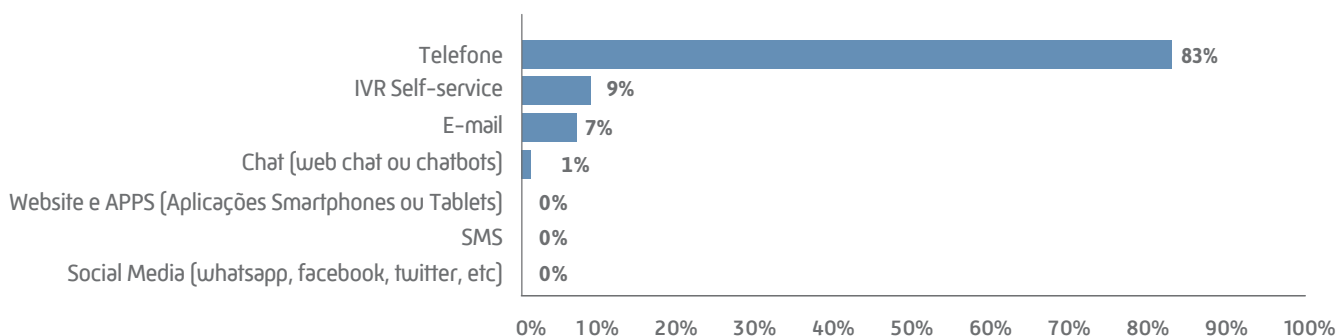
FIGURA 12  
**DISTRIBUIÇÃO DE CONTACTOS DE NATUREZA INBOUND (N=883)**



**QUESTÃO: Qual o número médio de contactos de natureza Inbound abandonados, por canal, por dia?**

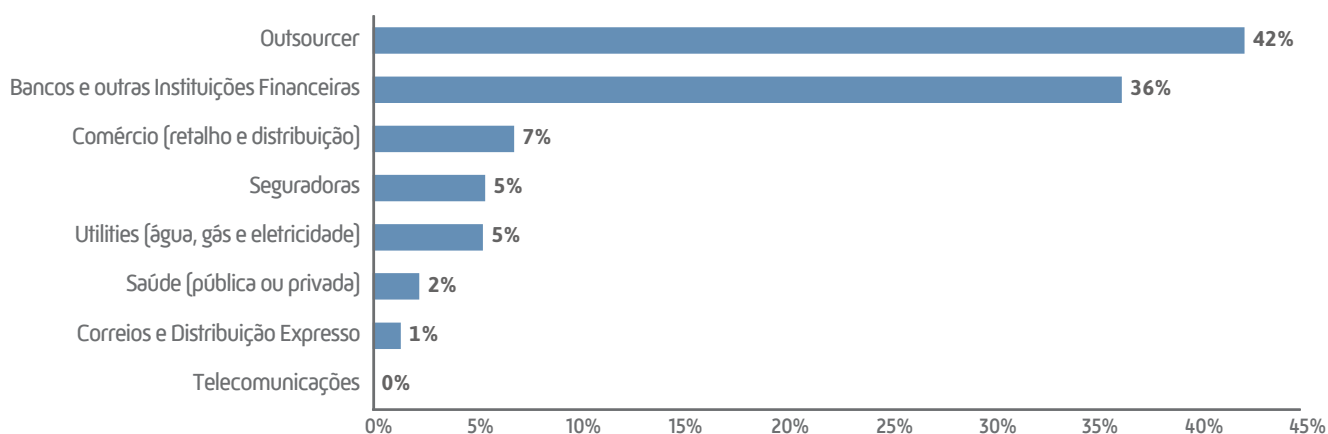
COMENTÁRIO: O Telefone foi o canal que registou a maior percentagem de contactos Inbound abandonados por dia (83%), seguindo-se o canal IVR Self-service (9%), E-mail (7%) e por último o Chat (1%).

FIGURA 13

**PERCENTAGEM DE CONTACTOS INBOUND ABANDONADOS POR CANAL (N=468)****QUESTÃO: Qual o número médio de contactos, de natureza Inbound atendidos por IVR/Bot, por dia?**

COMENTÁRIO: A maioria dos contactos de natureza Inbound atendidos por IVR/BOT por dia pertence ao setor dos Outsourcers (42%) seguindo-se os Bancos e outras Instituições Financeiras (36%) e o setor do Comércio (7%).

FIGURA 14

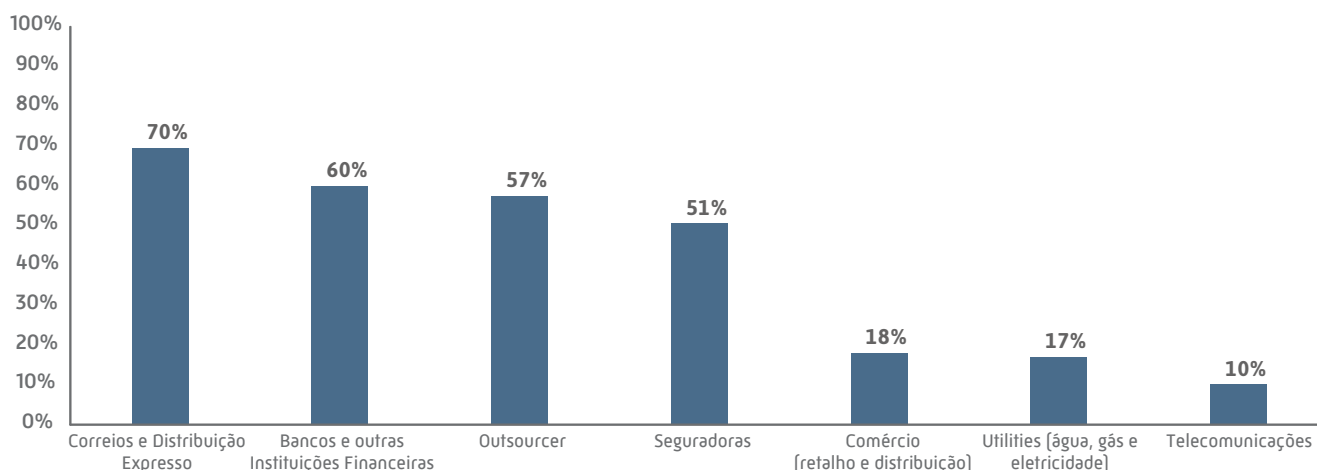
**PERCENTAGEM DE CONTACTOS DE NATUREZA INBOUND ATENDIDOS POR IVR/BOT, POR DIA (N=213)**

**QUESTÃO: Das chamadas atendidas por IVR/Bot, qual a percentagem das mesmas que são reencaminhadas para o Operador / Gestor de contactos?**

COMENTÁRIO: Das chamadas atendidas por IVR/BOT cerca de 48% são reencaminhadas em média para um Operador / Gestor de contacto. Os setores que possuem uma percentagem de reencaminhamento para o Operador mais elevada são o dos Correios e Distribuição Expresso (70%) e dos Bancos e outras Instituições Financeiras (60%). Por outro lado, os setores com a menor percentagem de reencaminhamento são o das Telecomunicações (10%) e Utilities (17%).

FIGURA 15

**PERCENTAGEM DE CHAMADAS ATENDIDAS POR IVR/BOT REENCAMINHADAS PARA O OPERADOR/GESTOR DE CONTACTOS (N=131)**

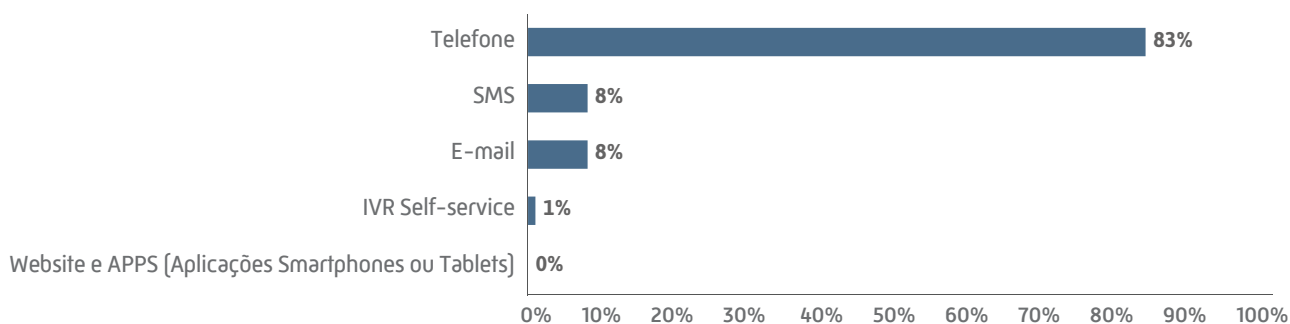


**QUESTÃO: Qual o número médio de contactos de natureza Outbound, por canal, por dia?**

COMENTÁRIO: O número total de contactos de natureza Outbound em 2021 aumentou cerca de 29% (de 263.443 para 339.871). O canal que apresenta a maior percentagem de contactos Outbound é o Telefone com 83%, seguido do E-mail e SMS com 8% e por fim o IVR Self-service (1%).

FIGURA 16

**DISTRIBUIÇÃO DE CONTACTOS DE NATUREZA OUTBOUND (N=529)**

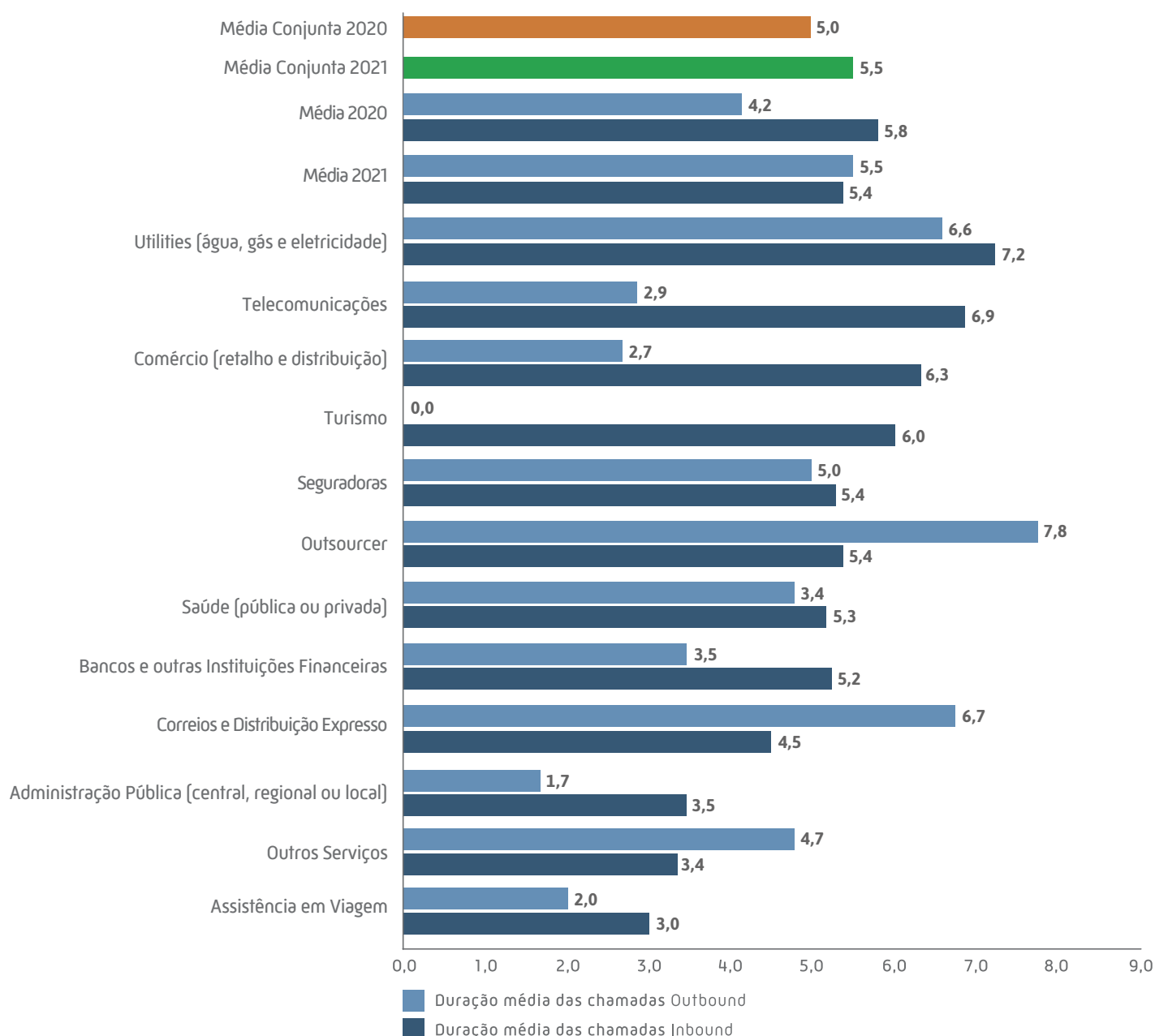


### QUESTÃO: Qual a duração média das chamadas, por Inbound e Outbound?

COMENTÁRIO: O tempo da média conjunta (Inbound e Outbound) da duração de chamadas aumentou face ao ano de 2020 de 5,0 para 5,5 minutos em 2021. Em 2021 as chamadas Inbound tiveram uma média de 5,4 minutos e as Outbound cerca de 5,5. Quanto às chamadas Inbound, os setores em que se registaram tempos mais elevados foram os setores das Utilities (7,2 minutos), Telecomunicações (6,9 minutos), Comércio (6,3 minutos) e Turismo (6,0 minutos). Os tempos mais curtos das chamadas Inbound pertencem aos setores da Assistência em Viagem (3,0 minutos) e da Administração Pública (3,5 minutos). Relativamente às chamadas Outbound, os setores que possuem uma média mais elevada são o Outsourcer (7,8 minutos), Correios e Distribuição Expresso (6,7 minutos) e Utilities (6,6 minutos). Para as chamadas Outbound os setores com valores mais baixos são o Turismo (0,0 minutos), a Administração Pública (1,6 minutos) e Assistência em Viagem (2,0 minutos).

FIGURA 17

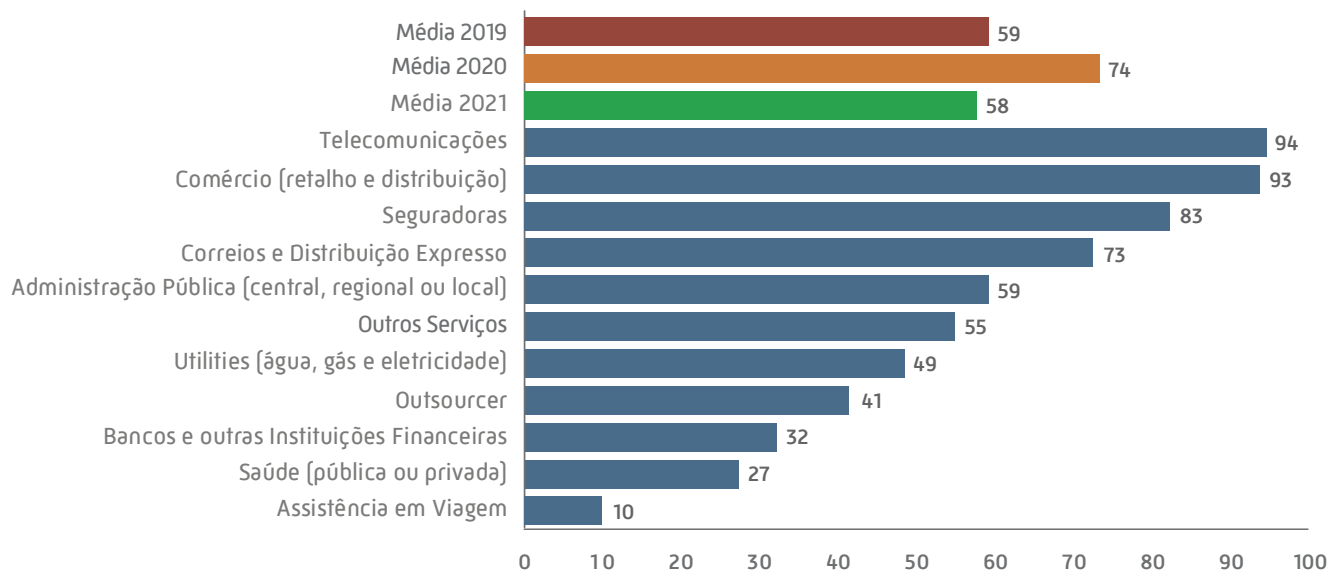
#### DURAÇÃO MÉDIA DAS CHAMADAS (MINUTOS) (N=752)



**QUESTÃO: Qual o tempo de pausa (on hold) médio?**

COMENTÁRIO: No ano de 2021 o tempo médio de espera diminuiu cerca de 16 segundos (de 74 para 58 segundos). Os setores que registaram uma performance menos positiva foram as Telecomunicações (94 segundos), Comércio (93 segundos) e Seguradoras (83 segundos). Os setores da Assistência em Viagem (10 segundos) e Saúde (27 segundos) são os que apresentam o melhor tempo médio de espera.

FIGURA 18

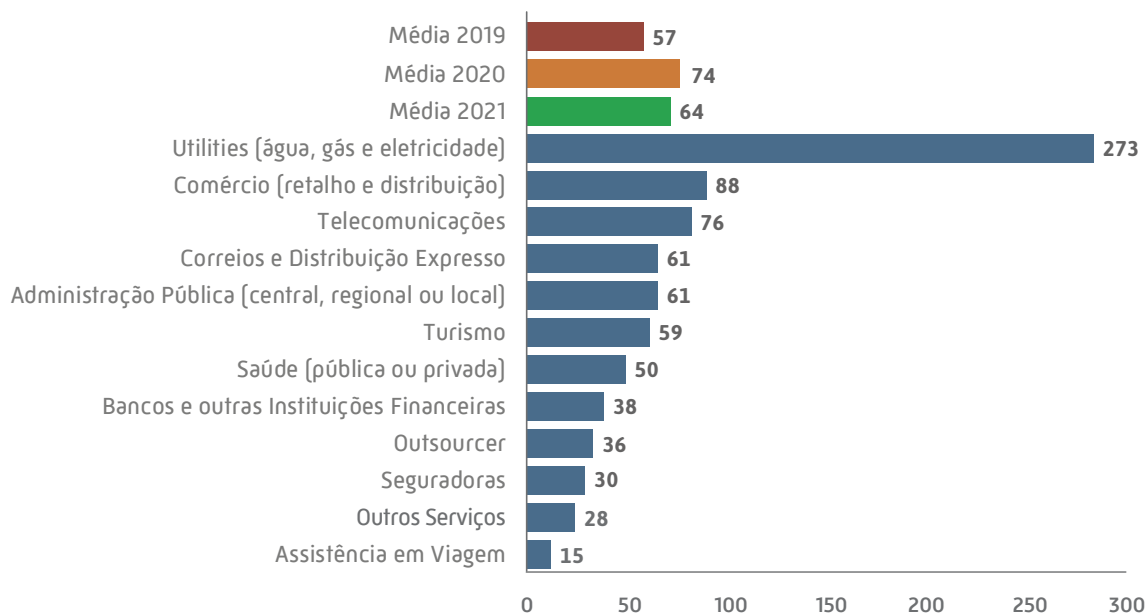
**TEMPO DE PAUSA (ON HOLD) MÉDIO (SEGUNDOS) (N=517)****QUESTÃO: Qual o tempo médio de espera para ser atendido pelo Contact Center?**

COMENTÁRIO: O tempo médio de espera para ser atendido pelo Contact Center diminuiu cerca de 10 segundos face a 2020 (de 74 para 64 segundos). Os setores com tempos de espera mais elevados foram os setores das Utilities (273 segundos) e Comércio (88 segundos). Os setores com menor tempo de espera foram a Assistência em Viagem (15 segundos) e Seguradoras (30 segundos).

FIGURA 19

**TEMPO MÉDIO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO PELO CONTACT CENTER (SEGUNDOS)**

(N=631)



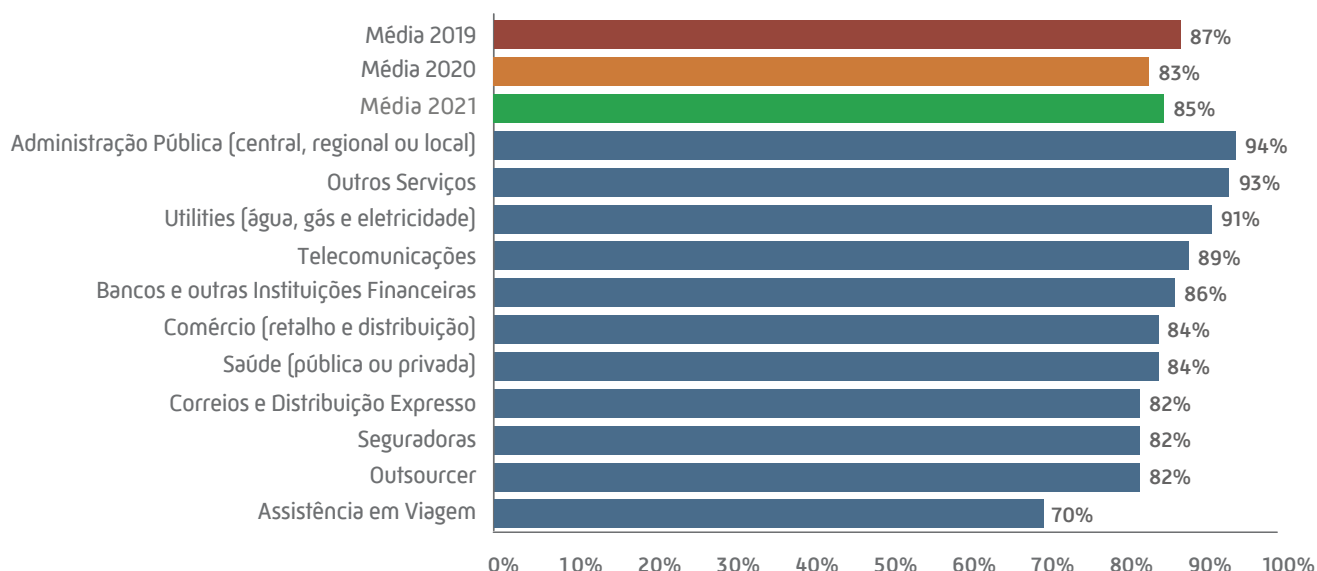


### QUESTÃO: Qual a taxa de resolução ao primeiro contacto?

COMENTÁRIO: A taxa média de resolução ao primeiro contacto aumentou 2 pontos percentuais em relação a 2020, posicionando-se nos 85%. Em 2021, o setor com melhor desempenho foi o da Administração Pública (94%), Outros Serviços (93%) e Utilities (91%). Já os setores com a menor percentagem foram a Assistência em Viagem (70%) e o setor dos Outsourcers (82%).

FIGURA 20

#### TAXA DE RESOLUÇÃO AO PRIMEIRO CONTACTO (N=602)

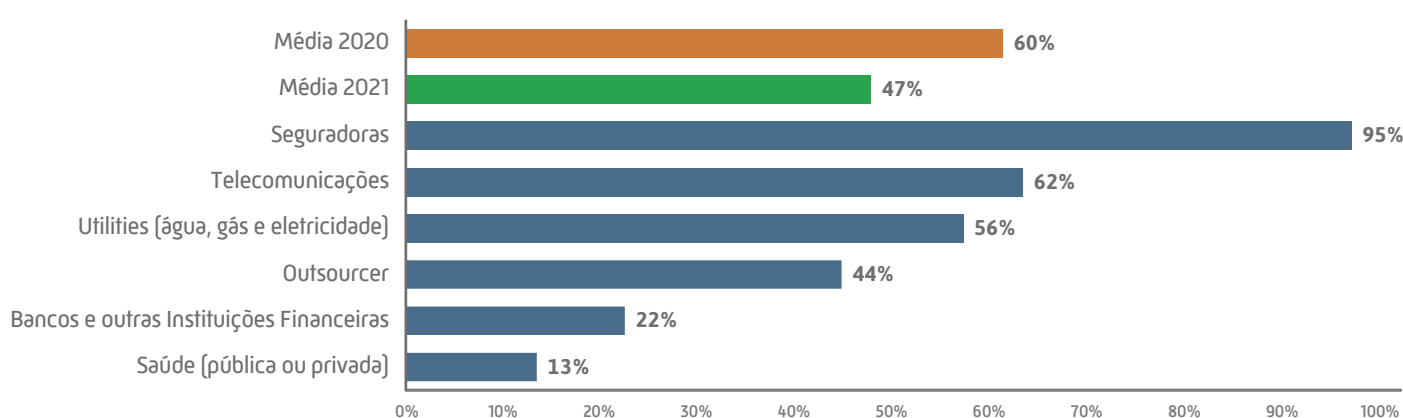


### QUESTÃO: Qual a percentagem de sucesso das chamadas de retenção Inbound?

COMENTÁRIO: O sucesso das chamadas de retenção de Inbound registou uma descida face ao ano anterior, diminuindo de 60% para 47% em 2021. O melhor desempenho ocorreu no setor das Seguradoras (95%) e o pior no setor da Saúde (13%).

FIGURA 21

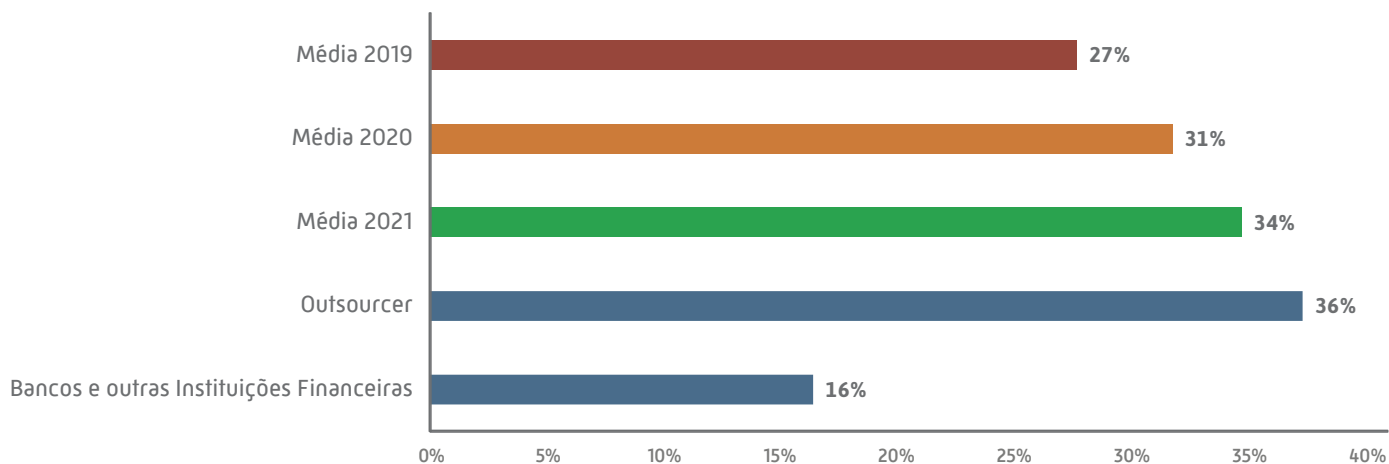
#### PERCENTAGEM DE SUCESSO DAS CHAMADAS INBOUND DE RETENÇÃO (N=195)



**QUESTÃO: Qual a percentagem de sucesso das chamadas Outbound de retenção?**

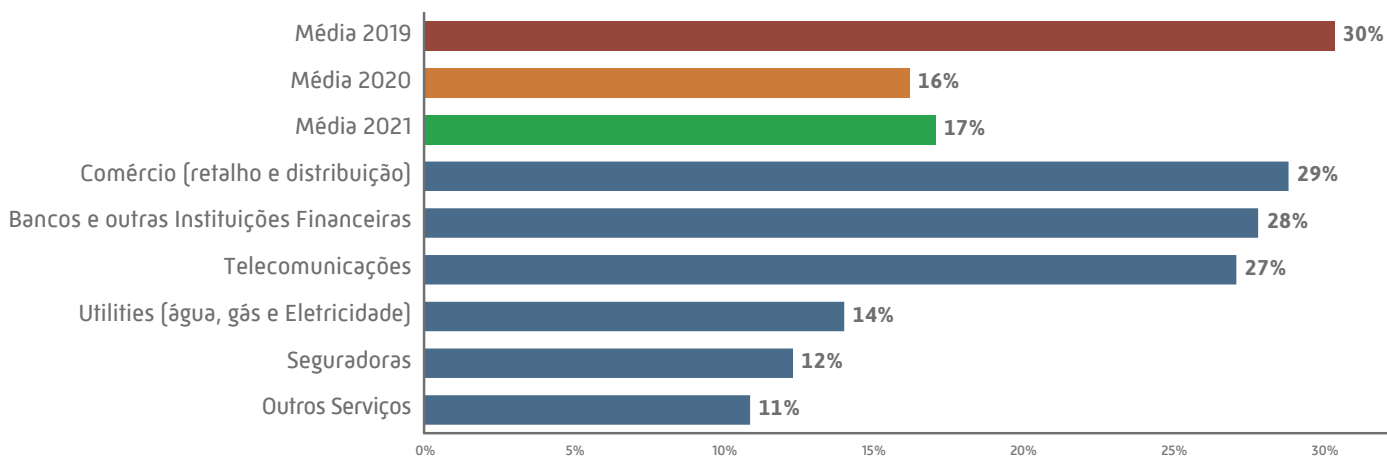
COMENTÁRIO: Manteve-se a tendência do aumento do sucesso das chamadas Outbound de retenção (de 31% para 34%). O setor Outsourcer foi o que apresentou a maior percentagem de sucesso (36%) seguido pelo setor dos Bancos e outras Instituições Financeiras com uma percentagem de 16%.

FIGURA 22

**PERCENTAGEM DE SUCESSO DAS CHAMADAS OUTBOUND DE RETENÇÃO (N=82)****QUESTÃO: Qual a percentagem de “vendas” com sucesso nas chamadas Outbound?**

COMENTÁRIO: Em 2021 os valores da percentagem de “vendas” com sucesso nas Chamadas Outbound por setor aumentou 1 ponto percentual (de 16% para 17%) face ao ano de 2020. Relativamente aos setores com as percentagens mais elevadas destacam-se o Comércio (29%), os Bancos e outras Instituições Financeiras (28%) e as Telecomunicações (27%). O setor com a percentagem mais reduzida é o das Seguradoras apresentando uma percentagem de Vendas com sucesso de 12%.

FIGURA 23

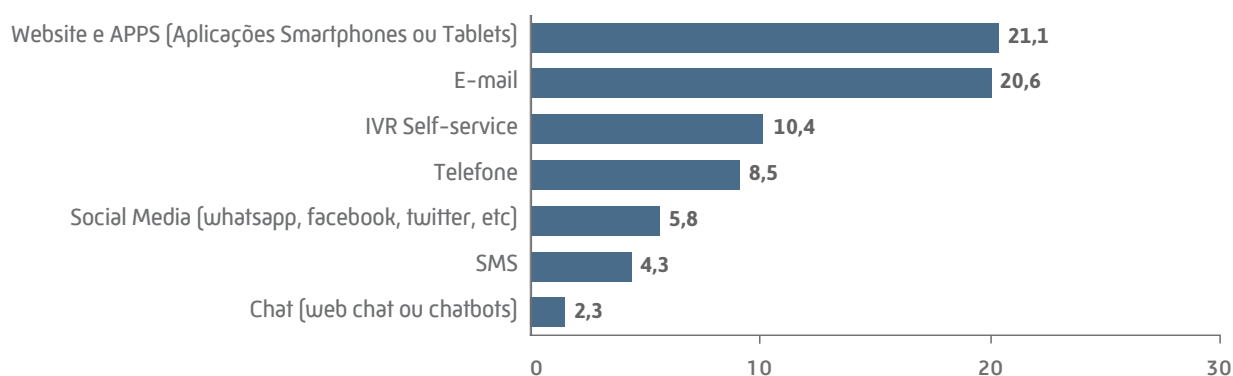
**Percentagem de Vendas com Sucesso nas Chamadas Outbound (N=191)**

### QUESTÃO: Qual o tempo médio de resolução de solicitações, excluindo reclamações, por canal?

COMENTÁRIO: Os dados de 2021 revelam que os canais Website e APPS (21,1 horas) e E-mail (20,6 horas) são os que apresentam um maior tempo médio de resolução de solicitações. Os canais com menor tempo médio de resolução são os canais de Chat (2,3 horas) e o SMS (4,3 horas).

FIGURA 24

#### TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE SOLICITAÇÕES (EM HORAS), EXCLUINDO RECLAMAÇÕES, POR CANAL (N=659)

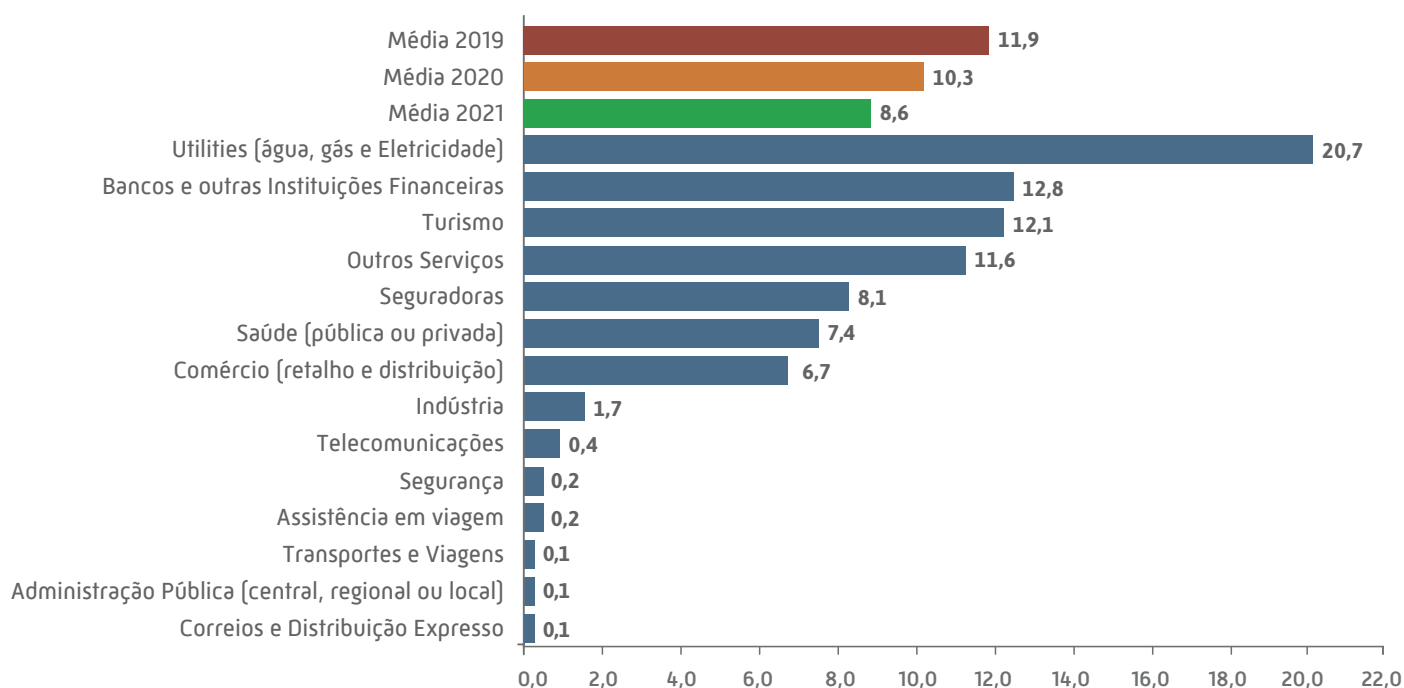


### QUESTÃO: Qual o tempo médio de resolução de solicitações, excluindo reclamações, por setor?

COMENTÁRIO: Seguindo a tendência verificada em 2020, o tempo médio de resolução de solicitações diminuiu, passando de 10,3 horas para 8,6 horas. Os setores com menor tempo de resolução de solicitações foram o dos Correios e Distribuição Expresso (0,1 horas), Administração Pública (0,1 horas) e Segurança (0,1 horas). Por outro lado, os setores que registaram a pior performance nesta métrica foram os setores das Utilities (20,7 horas), Bancos e outras Instituições Financeiras (12,8 horas) e Turismo (12,1 horas).

FIGURA 25

#### TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE SOLICITAÇÕES (EM HORAS), EXCLUINDO RECLAMAÇÕES, POR SETOR (N=327)



**QUESTÃO: Qual o tempo médio de resolução de reclamações, por canal?**

COMENTÁRIO: Em relação a 2020, o Tempo Médio de Resolução de Reclamações evoluiu negativamente, tendo aumentado de 1,8 dias para 2,5 dias. Os setores incluídos na rubrica Outros Serviços foram os que registaram o tempo médio de resolução de reclamações mais elevado (11,5 dias), seguido do setor das Utilities (9,3 dias) e do Comércio (6,8 dias). Relativamente aos canais, o E-mail (3,74 dias) e os Social Media (3,50 dias) foram os que tiveram um pior desempenho. Por outro lado, o Chat (0,09 dias), o SMS (0,13 dias) e o Telefone (1,97 dias) foram os canais que registaram as melhores performances.

FIGURA 26

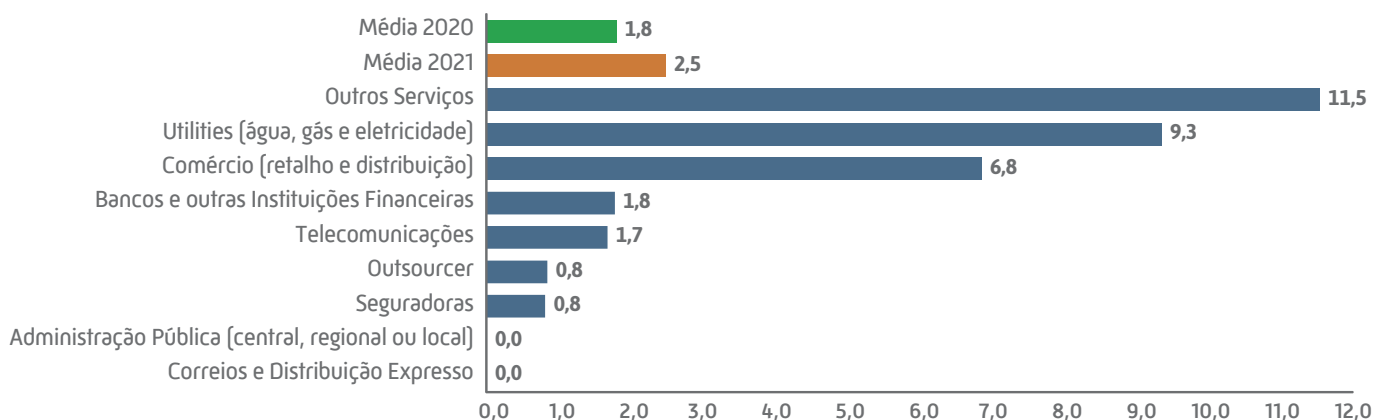
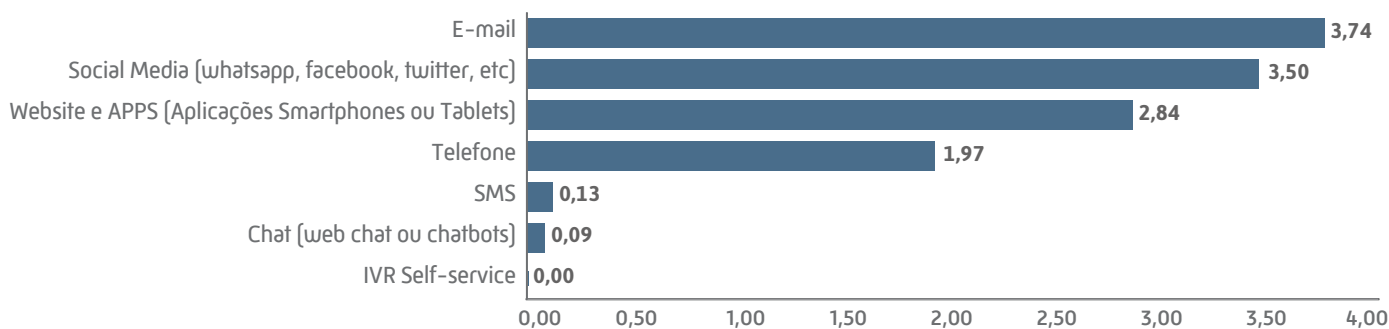
**TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES (N=237)**

FIGURA 27

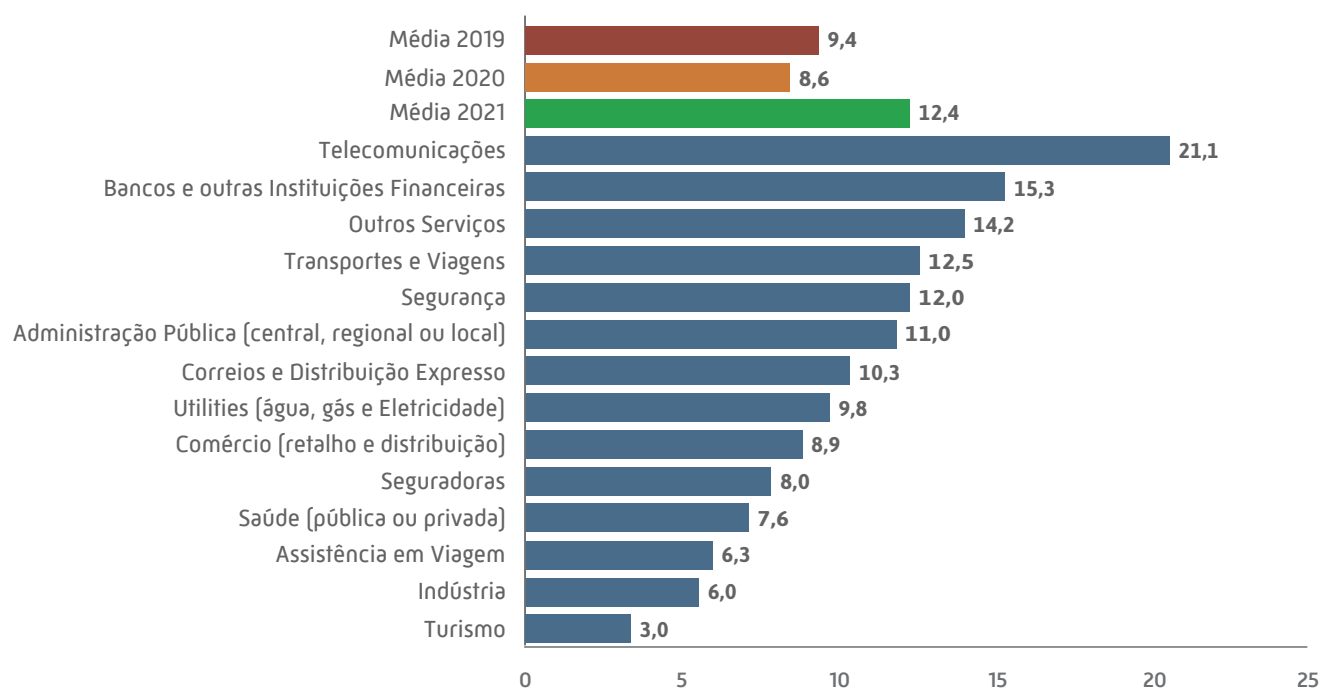
**TEMPO MÉDIO DE RESOLUÇÃO DE RECLAMAÇÕES, POR CANAL (DIAS) (N=202)**

### QUESTÃO: Qual o número médio de solicitações escritas respondidas por Operador, por hora?

COMENTÁRIO: Em média, cada Operador responde a 12,4 solicitações escritas por hora, um valor superior ao verificado em 2020 (8,6 solicitações). O setor das Telecomunicações, destaca-se face aos restantes registando um número médio de solicitações escritas respondidas de 21,1 por Operador por hora, seguido pelo setor dos Bancos e outras Instituições Financeiras que registaram uma média de 15,3 solicitações. Os setores que respondem ao menor número de solicitações em média são a Assistência em Viagem (6,3 solicitações), Indústria (6,0 solicitações) e Turismo (3,0 solicitações).

FIGURA 28

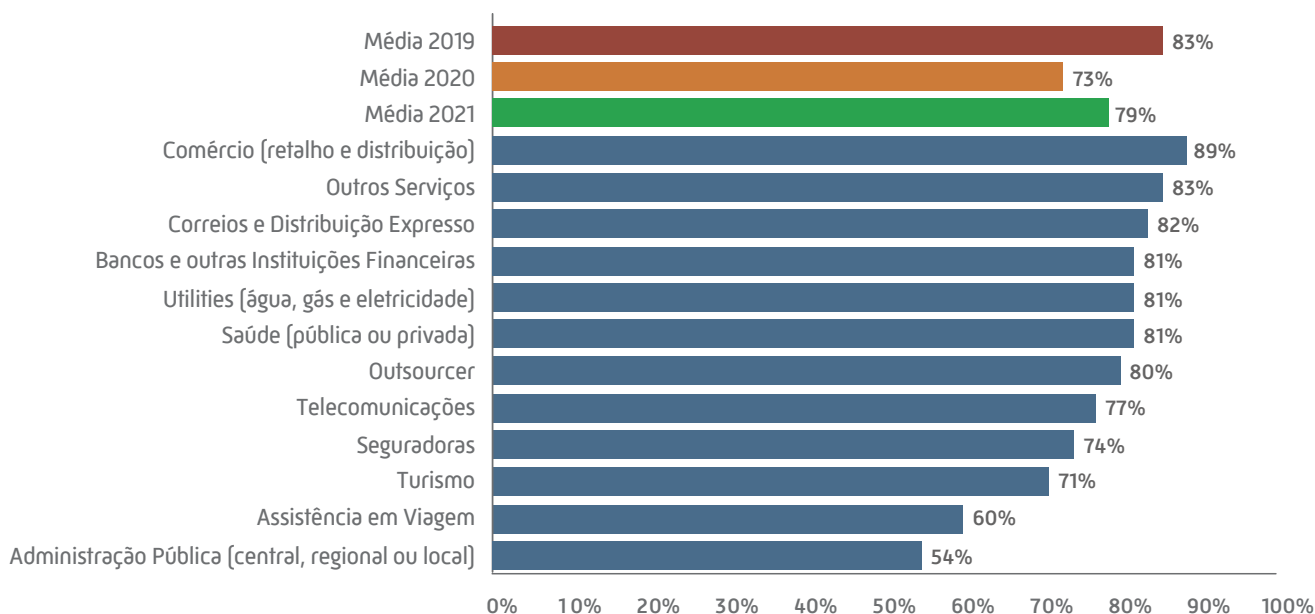
### NÚMERO MÉDIO DE SOLICITAÇÕES ESCRITAS RESPONDIDAS POR OPERADOR POR HORA, POR SETOR DE ATIVIDADE (N=456)



## QUESTÃO: Qual a taxa média de ocupação dos recursos, em 2021?

COMENTÁRIO: A taxa média de ocupação de recursos aumentou de 73% para 79% em 2021. Os setores que registaram taxas de ocupação mais elevadas foram os setores do Comércio (89%), Outros Serviços (83%) e os Correios e Distribuição Expresso (82%). Os setores da Administração Pública (54%) e da Assistência em Viagem (60%) foram os que apresentaram as taxas de ocupação de recursos mais reduzidas.

FIGURA 29  
TAXA MÉDIA DE OCUPAÇÃO DOS RECURSOS (N= 803)

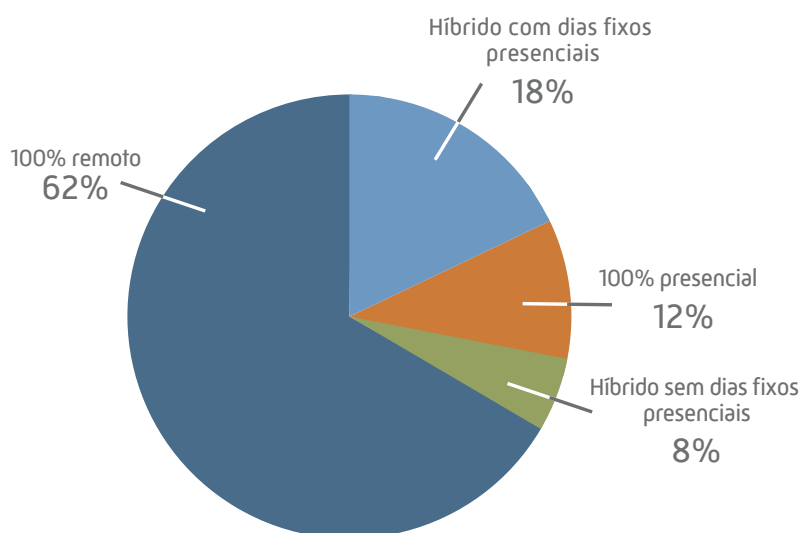


**QUESTÃO:** Quais os regimes de trabalho dos Colaboradores de Contact Center, e as respetivas %, adotados pela Empresa, em 2021?

**COMENTÁRIOS:** Relativamente aos diferentes regimes de trabalho, a maioria dos Colaboradores trabalha num regime 100% remoto (62%). Dos restantes, 18% trabalham num regime híbrido com dias fixos presenciais, 12% trabalham num regime 100% presencial e apenas 8% seguem um modelo de trabalho híbrido sem dias fixos presenciais.

FIGURA 30

**PERCENTAGEM DE COLABORADORES POR REGIME DE TRABALHO (ATUAL) (N=849)**

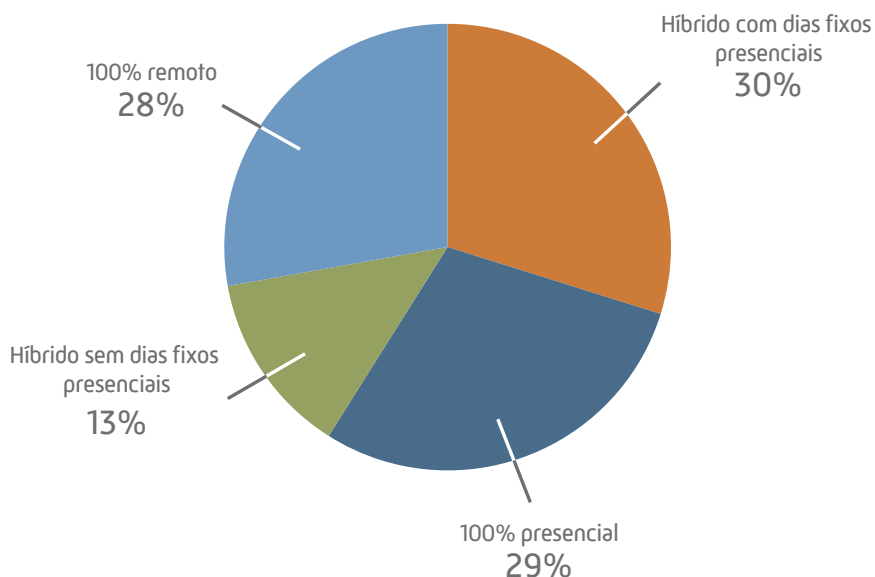


**QUESTÃO:** Quais os regimes de trabalho dos Colaboradores de Contact Center, e respetivas %, que consideram adotar no futuro?

**COMENTÁRIO:** Quando inquiridos sobre a evolução do regime de trabalho futuro a maioria respondeu que o mesmo será híbrido com dias fixos presenciais (30%), 100% presencial (29%) e 100% remoto (28%). A opção menos escolhida refere-se à adoção de um regime híbrido sem dias fixos presenciais (13%).

FIGURA 31

**PERCENTAGEM DE COLABORADORES POR REGIME DE TRABALHO (FUTURO) (N=849)**

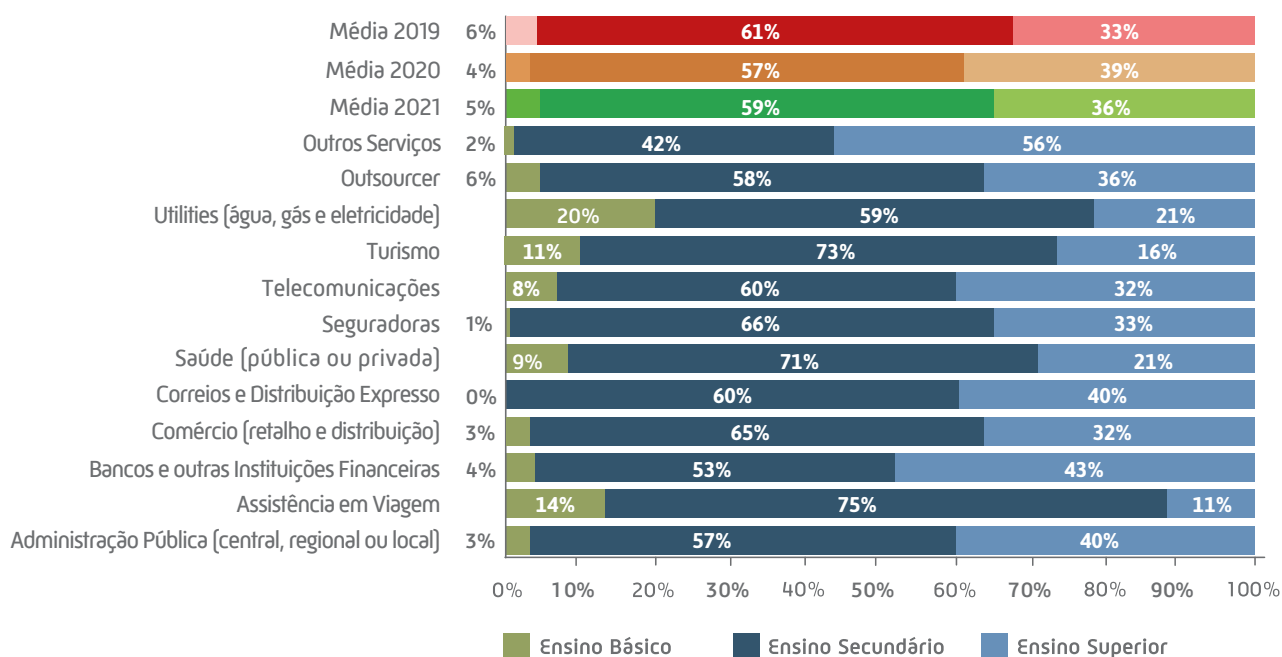


**QUESTÃO: Qual a distribuição dos Colaboradores por grau de ensino?**

COMENTÁRIO: Mantêm-se na generalidade, relativamente a 2020, com algumas alterações, os valores de distribuição dos Colaboradores por grau de ensino, com 36% de formação superior (abaixo dos 39% observados em 2020), 59% ao nível secundário (acima dos 57% observados em 2020) e apenas 5% com o grau básico (ligeiramente acima dos 4% observados em 2020).

Os setores em que se observa uma maior percentagem de Colaboradores com formação superior, são os Bancos e Instituições Financeiras (43%), Correios e Distribuição Expresso (40%) e Administração Pública (40%). No que se refere ao ensino básico, os setores das Utilities (20%), Assistência em Viagem (14%) e Turismo (11%) apresentaram maior representatividade.

FIGURA 32

**DISTRIBUIÇÃO DE COLABORADORES DO CONTACT CENTER POR GRAU DE ENSINO (N=819)**



**QUESTÃO: São realizados inquéritos de satisfação dos Colaboradores? Qual a periodicidade dos inquéritos de satisfação dos Colaboradores? Qual a classificação obtida numa escala de 0% a 100%, no último ano?**

COMENTÁRIO: 83% dos respondentes indicam realizar inquéritos de satisfação aos seus Colaboradores sendo que 61% o fazem numa base anual, 18% trimestralmente e 12% semestralmente. No que se refere à classificação média obtida, observa-se um aumento de 2 pontos percentuais face a 2020 (84% em vez de 82%). Os setores que registaram avaliações mais positivas foram os setores do Comércio (85%), Saúde (84%), Outsourcer (84%) e Correios e Distribuição Expresso (84%). O setor com a avaliação menos positiva é o do Turismo (79%).

FIGURA 33  
**SÃO REALIZADOS INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES?**  
(N=883)

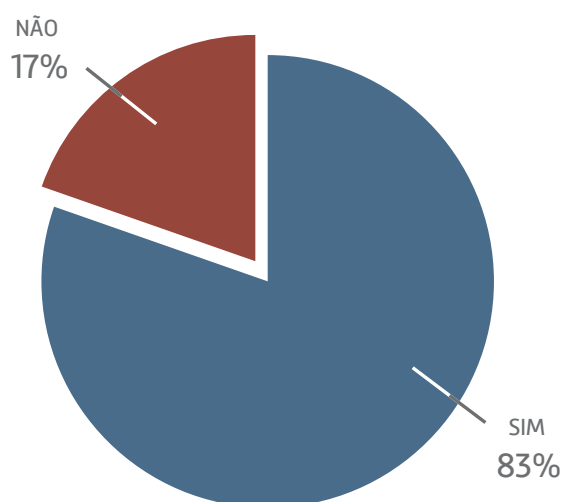


FIGURA 34  
**PERIODICIDADE INQUÉRITOS** (N=883)

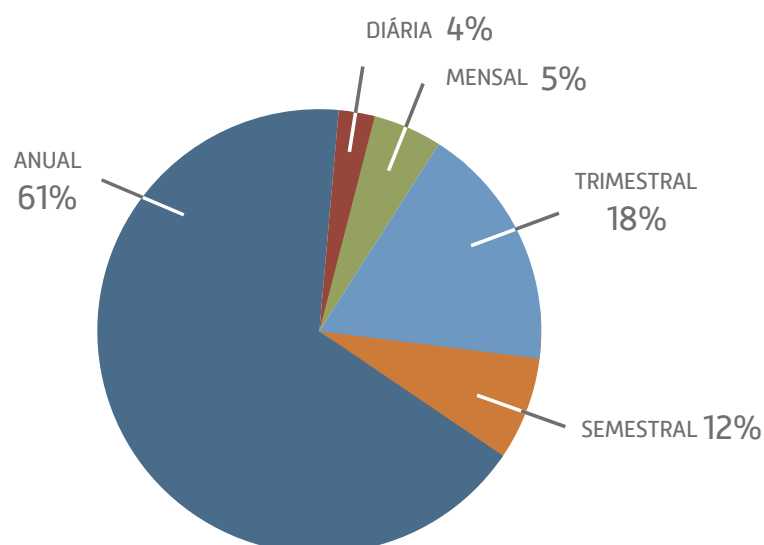
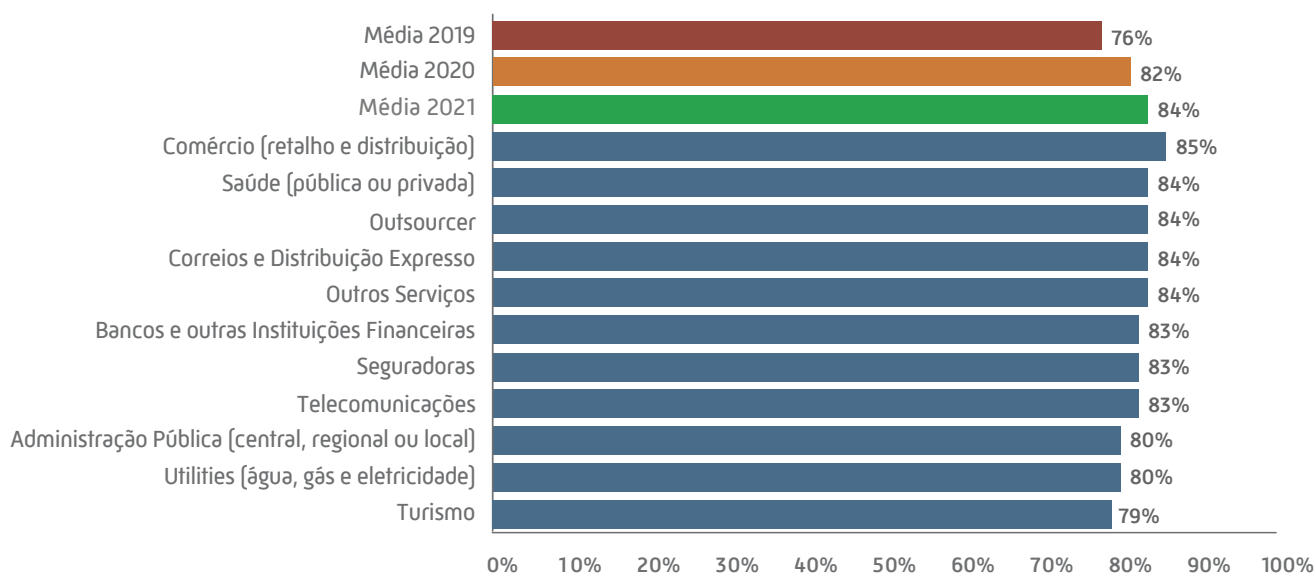


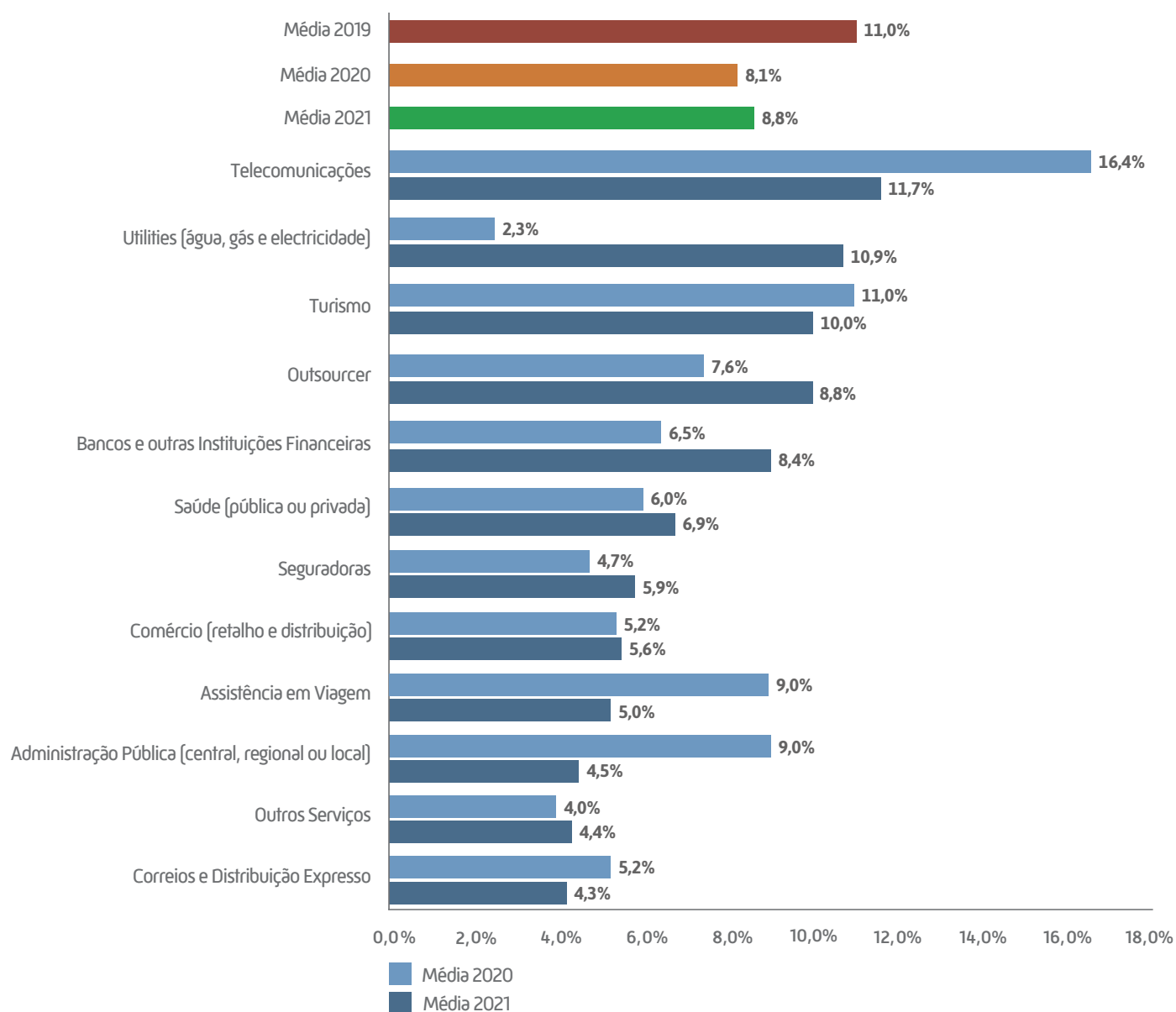
FIGURA 35  
**CLASSIFICAÇÃO OBTIDA NOS INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES** (N=883)



**QUESTÃO: Qual a taxa média de absentismo dos Operadores em 2021?**

COMENTÁRIO: Face ao Estudo anterior, a taxa média de absentismo aumentou cerca de 0,7 pontos percentuais tendo apresentado um valor de 8,8% em 2021. O setor de atividade que apresentou a maior taxa de absentismo foi o das Telecomunicações (11,7%) (apesar de ter registado uma diminuição de 4,7 pontos percentuais). O setor com a menor taxa de absentismo foi o setor dos Correios e Distribuição Expresso (4,3%).

FIGURA 36  
**TAXA MÉDIA DE ABSENTISMO DOS OPERADORES** (N=883)

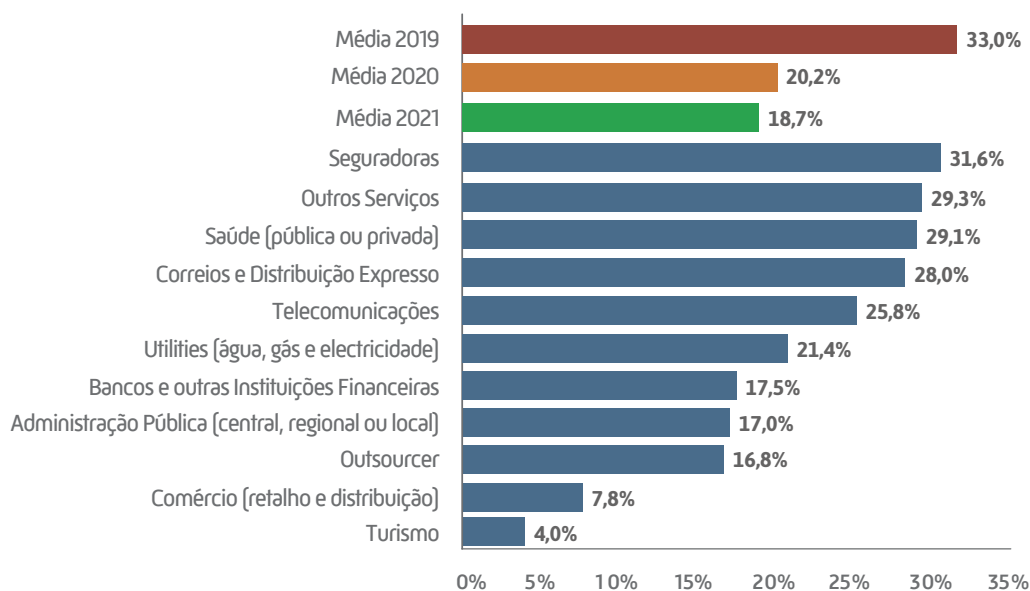


### QUESTÃO: Qual a taxa de rotatividade dos Operadores em 2021?

COMENTÁRIO: A taxa média de rotatividade dos Operadores diminuiu de 20,2% para 18,7% em 2021. Os setores das Seguradoras (31,6%), Saúde (29,1%) e Correios e Distribuição Expresso (28,0%) foram os que registaram valores de rotatividade mais elevados. O setor do Turismo foi o que se destacou com uma menor taxa de rotatividade (4,0%).

FIGURA 37

#### TAXA DE ROTATIVIDADE DOS OPERADORES (N=883)

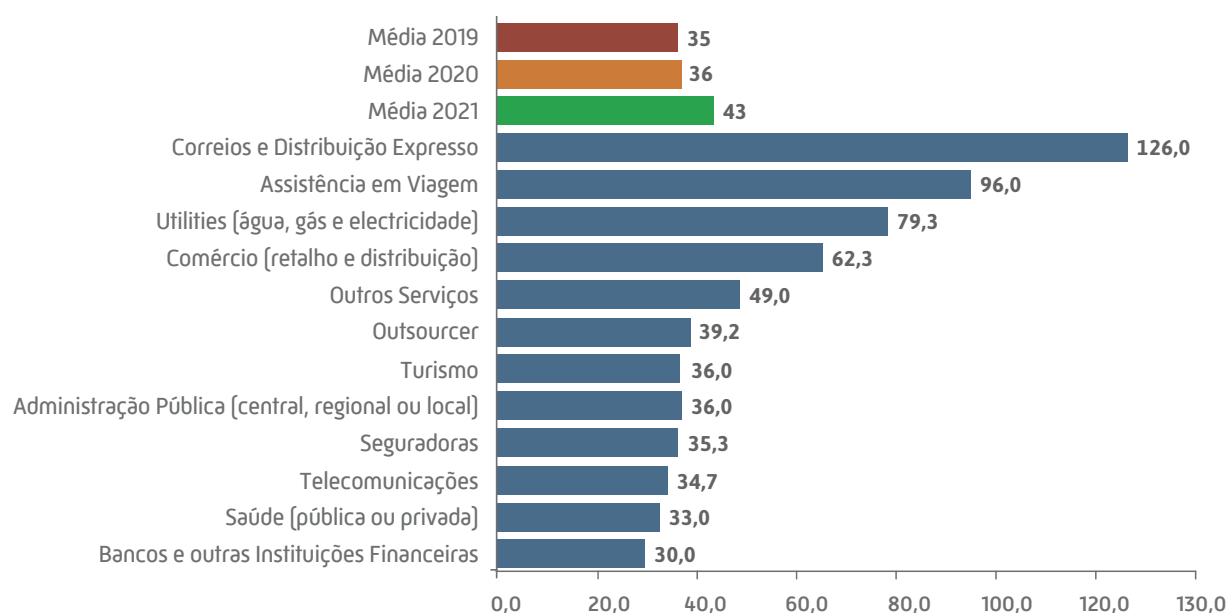


### QUESTÃO: Qual a antiguidade média dos Operadores?

COMENTÁRIO: A antiguidade média dos Operadores aumentou de 36 para 43 meses face a 2020, o que era expetável tendo em conta a diminuição da taxa de rotatividade. O setor de Correios e Distribuição Expresso registou o valor de antiguidade mais elevado (126 meses), enquanto o dos Bancos e outras Instituições Financeiras registou o valor de antiguidade média mais reduzido (30 meses).

FIGURA 38

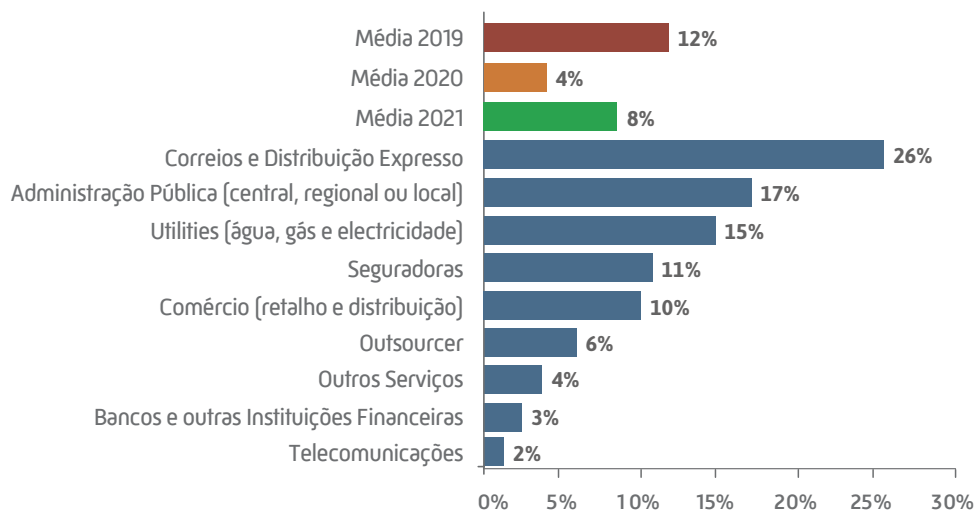
#### ANTIGUIDADE MÉDIA DOS OPERADORES (EM MESES) (N=551)



**QUESTÃO: Qual a taxa de rotatividade dos Supervisores em 2021?**

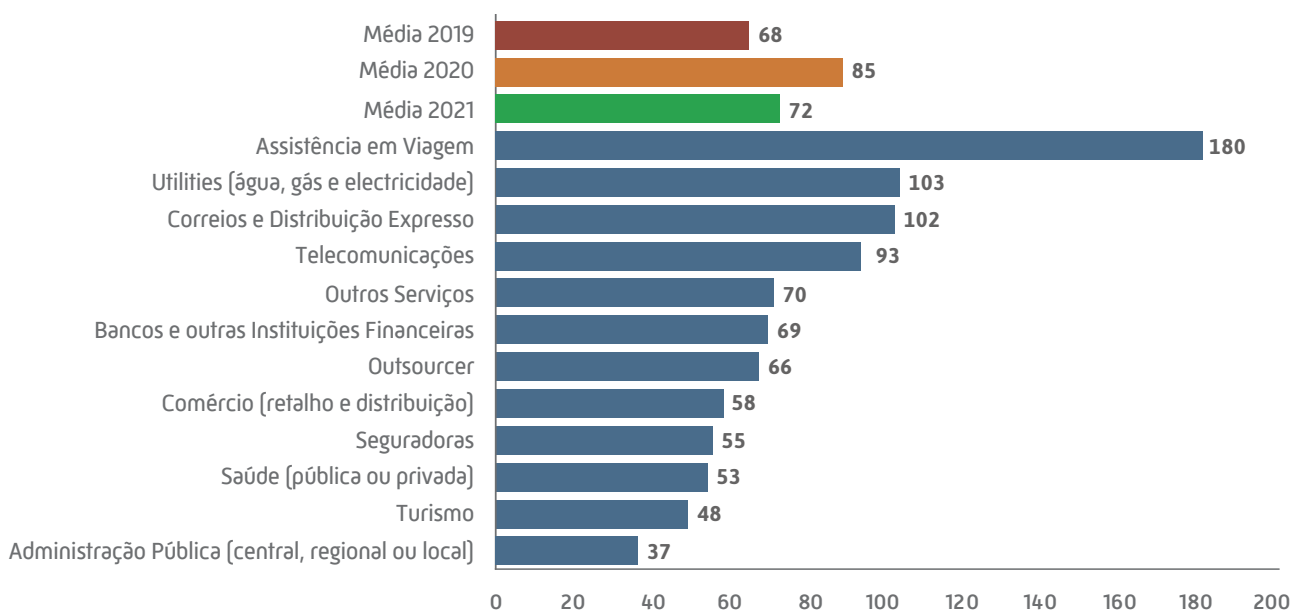
COMENTÁRIO: A taxa de rotatividade dos Supervisores registou um aumento de 4% para 8% em 2021, contrariando a tendência registada anteriormente. Os setores dos Correios e Distribuição Expresso (26%), da Administração Pública (17%) e Utilities (15%) apresentaram os valores mais elevados tendo os setores das Telecomunicações (2%) e dos Bancos e outras Instituições Financeiras (3%) apresentado os valores mais reduzidos.

FIGURA 39  
**TAXA DE ROTATIVIDADE DOS SUPERVISORES (N=883)**

**QUESTÃO: Qual a antiguidade média dos Supervisores?**

COMENTÁRIO: A antiguidade média dos Supervisores diminuiu cerca de 13 meses em relação a 2020 (72 meses em vez de 85). O setor da Assistência em Viagem é o setor que apresenta uma maior antiguidade média (180 meses) seguido dos setores das Utilities (103) e Correios e Distribuição Expresso (102). O setor da Administração Pública é o setor que apresenta a menor antiguidade média (37 meses).

FIGURA 40  
**ANTIGUIDADE MÉDIA DOS SUPERVISORES (EM MESES) (N=555)**

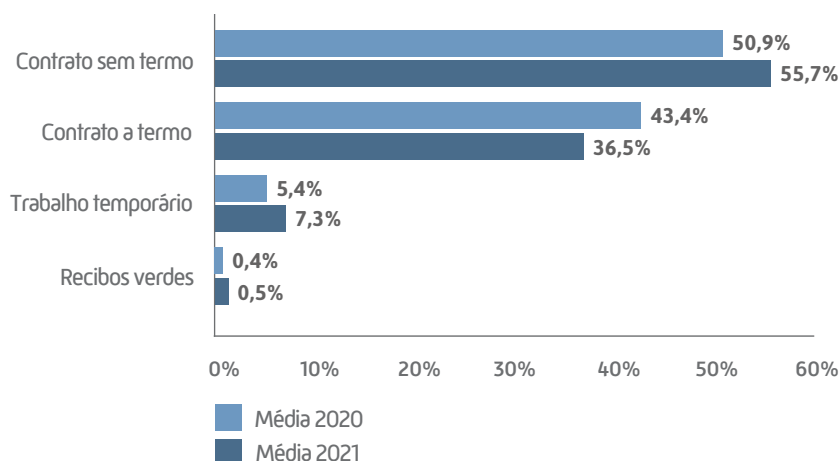


### QUESTÃO: Qual a distribuição dos Colaboradores por vínculo contratual?

COMENTÁRIO: Os resultados de 2021 revelam um aumento da percentagem de Colaboradores com contrato sem termo (de 50,9% para 55,7%), o que pode ser explicado por uma diminuição de percentagem de Colaboradores que possuem contratos a termo (de 43,4% para 36,5%) face a 2020.

FIGURA 41

#### DISTRIBUIÇÃO DOS COLABORADORES DO CONTACT CENTER POR VÍNCULO CONTRATUAL (N=791)

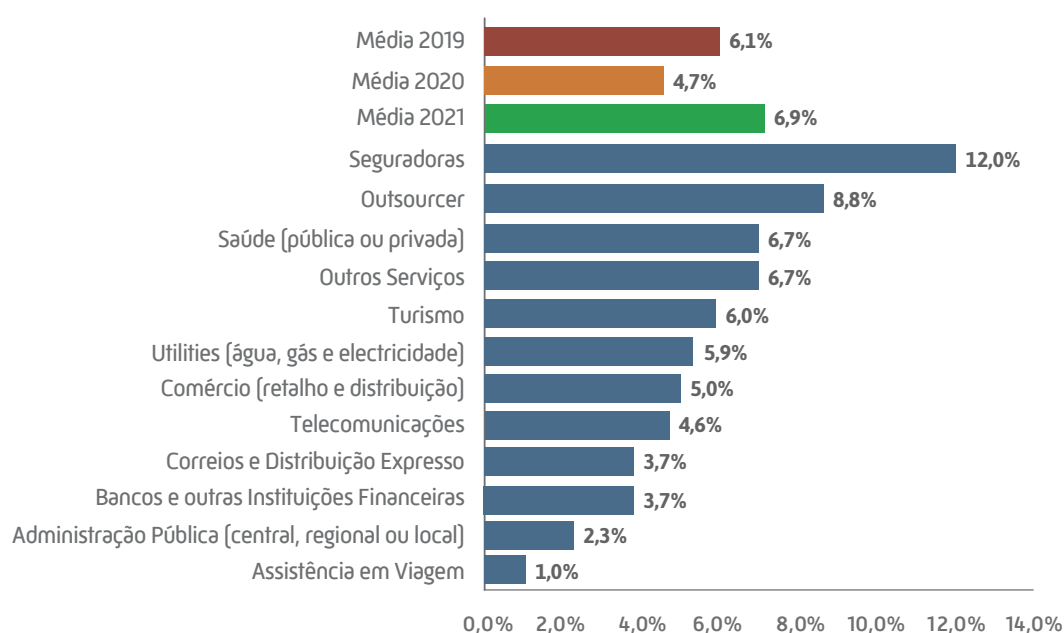


### QUESTÃO: Qual a percentagem de Colaboradores do Contact Center realocados para outras funções dentro da Organização?

COMENTÁRIO: Este indicador registou um aumento de 2,2 pontos percentuais em relação a 2020 (4,7% para 6,9%). O setor no qual a realocação foi mais frequente foi o das Seguradoras (12,0%), o setor onde se registou a menor percentagem de realocação foi o setor da Assistência em Viagem (1,0%).

FIGURA 42

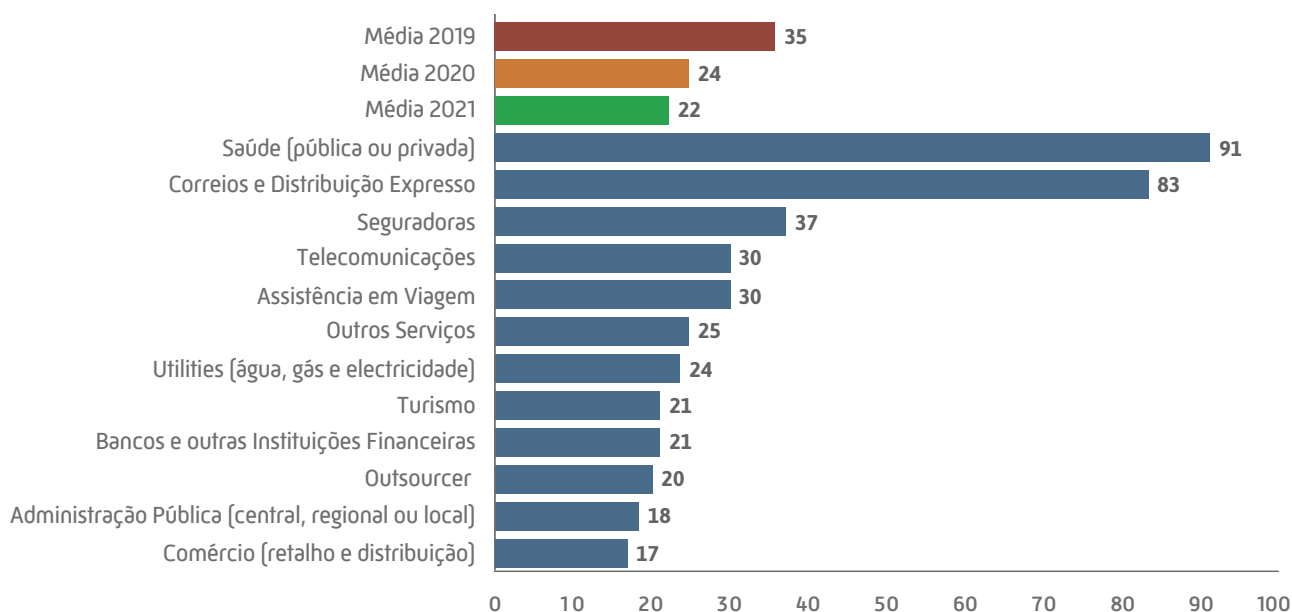
#### COLABORADORES DO CONTACT CENTER REALOCADOS PARA OUTRAS FUNÇÕES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO (N=883)



**QUESTÃO: Qual o tempo médio necessário para formar um Colaborador que acabou de entrar no Contact Center?**

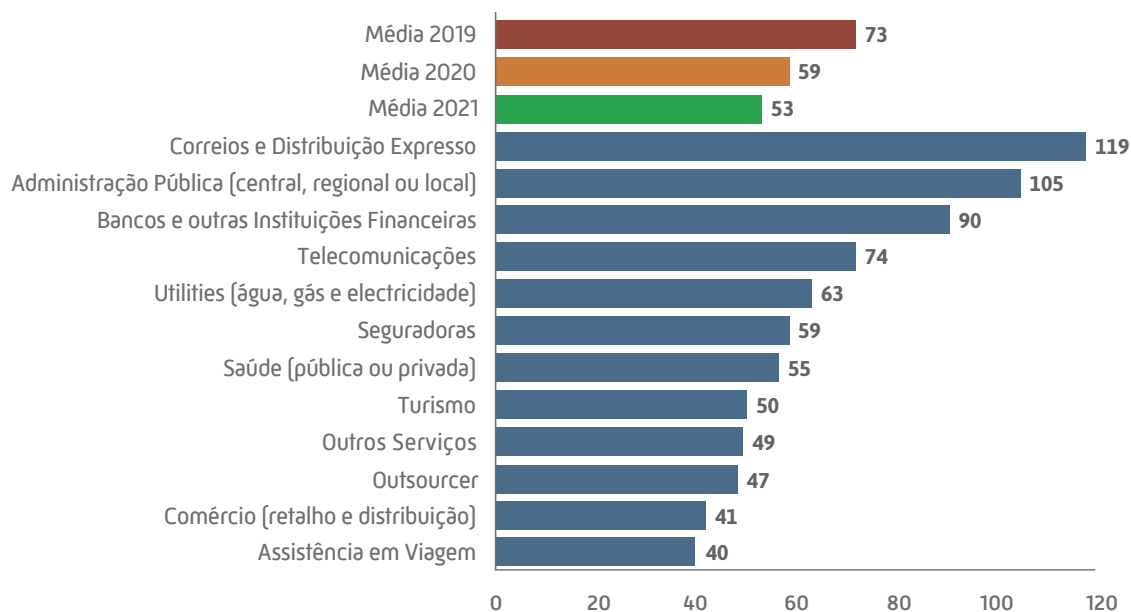
COMENTÁRIO: O tempo médio de formação inicial diminuiu em 2021 (22 dias em vez de 24). O setor onde foram reportados maiores tempos de formação inicial foi o setor da Saúde (91 dias) seguido pelo setor dos Correios e Distribuição Expresso (83 dias). Por outro lado, o setor do Comércio é o que possui o menor tempo de formação (17 dias).

FIGURA 43

**TEMPO MÉDIO NECESSÁRIO PARA FORMAR UM COLABORADOR QUE ACABOU DE ENTRAR NO CONTACT CENTER (EM DIAS) (N=827)****QUESTÃO: Qual o número de horas de formação anual, incluindo reciclagens, por Operador?**

COMENTÁRIO: O número de horas de formação anual por Operador diminuiu em relação a 2020 (53 horas em vez de 59 horas). O setor com mais horas de formação anual foi o setor dos Correios e Distribuição Expresso (119 horas), enquanto o que registou o número mais reduzido de horas de formação anual foi o setor da Assistência em Viagem (40 horas).

FIGURA 44

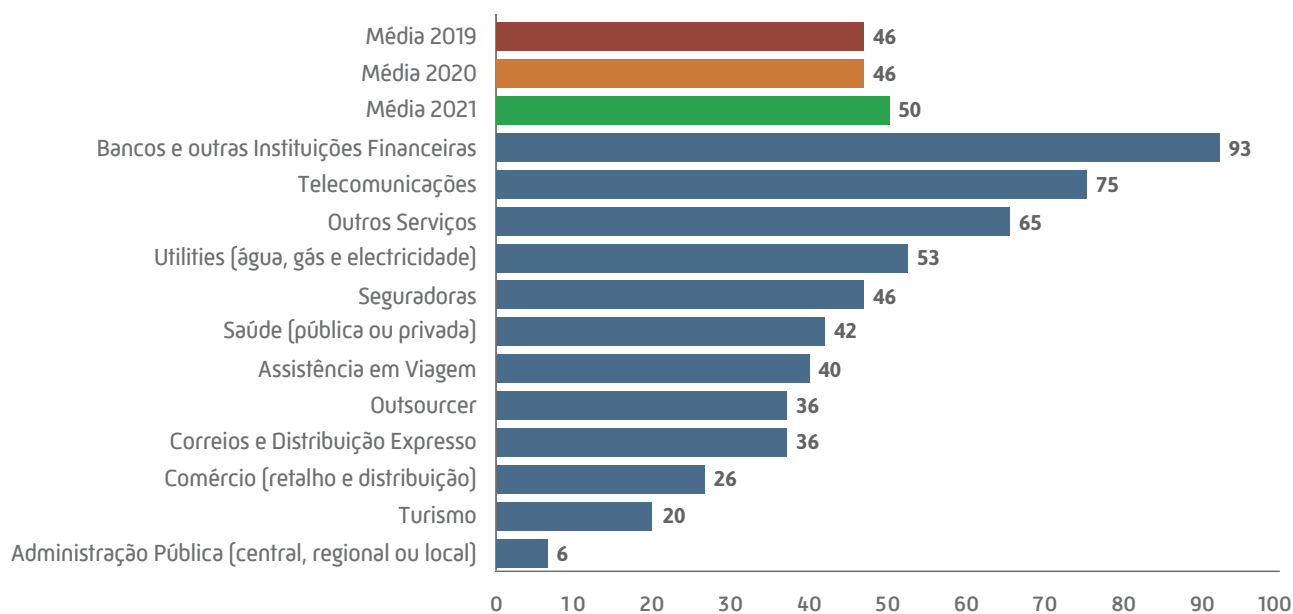
**NÚMERO DE HORAS DE FORMAÇÃO ANUAL (POR OPERADOR) (N=772)**

### QUESTÃO: Qual o número de horas de formação anual, incluindo reciclagens, por Supervisor?

COMENTÁRIO: Ao contrário do sucedido com os Operadores, o número de horas de formação dos Supervisores aumentou em relação a 2020, de 46 horas para 50 horas. O setor com mais horas de formação anual para Supervisores foi o dos Bancos e outras Instituições Financeiras (93 horas), enquanto, o setor da Administração Pública registou o valor mais baixo (6 horas).

FIGURA 45

#### NÚMERO DE HORAS DE FORMAÇÃO ANUAL (POR SUPERVISOR) (N=883)



**QUESTÃO: Existe um plano/programa de formação/credenciação específico para Supervisores/Formadores/Técnicos de Qualidade?**

COMENTÁRIO: Face a 2020, observou-se uma diminuição na percentagem de inquiridos que afirmam ter planos/ programas de formação/ credenciação específicos para Supervisores (71% em 2020 para 68% em 2021). No que se refere à existência de planos/ programas de formação/ credenciação específicos para Formadores, observou-se uma redução na percentagem reportada, diminuindo de 66% em 2020 para 56% em 2021. Cerca de 54% dos inquiridos afirmam possuir planos/ programas de formação/ credenciação específicos para Técnicos de Qualidade, constituindo uma diminuição de 60% em 2020 para 54% em 2021.

FIGURA 46  
**2020**  
**PLANO/ PROGRAMA DE FORMAÇÃO/  
CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA  
SUPERVISORES (EM 2020)? (N=927)**

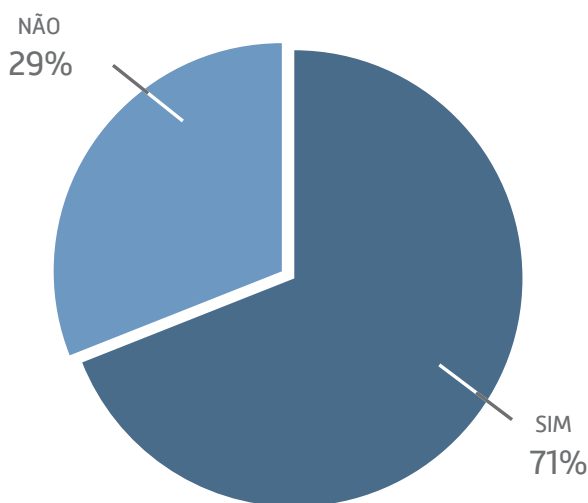


FIGURA 47  
**2021**  
**PLANO/ PROGRAMA DE FORMAÇÃO/  
CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA  
SUPERVISORES (EM 2021)? (N=883)**

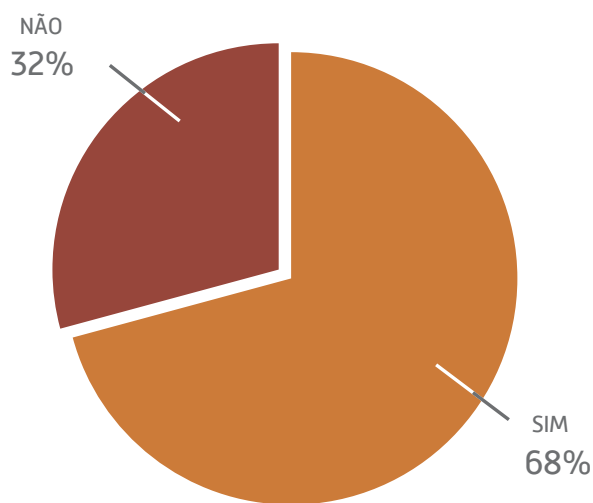




FIGURA 48  
2020  
PLANO/ PROGRAMA DE FORMAÇÃO/  
CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA  
FORMADORES (EM 2020)? (N=927)

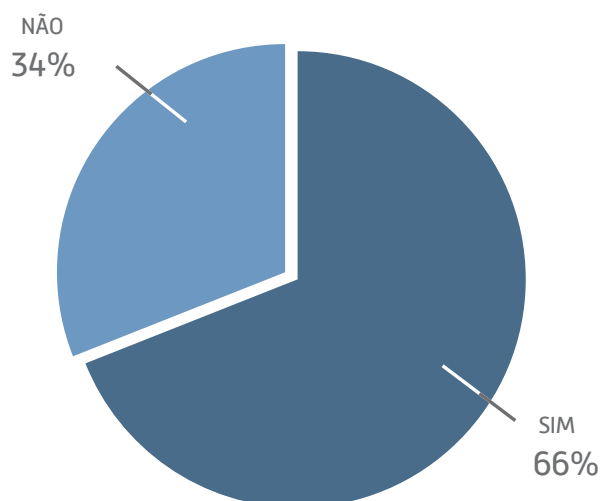


FIGURA 49  
2021  
PLANO/ PROGRAMA DE FORMAÇÃO/  
CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA  
FORMADORES (EM 2021)? (N=883)

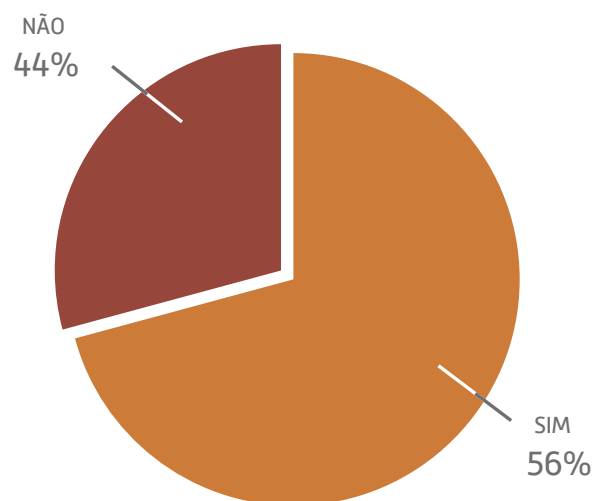


FIGURA 50  
2020  
PLANO/ PROGRAMA DE FORMAÇÃO/  
CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA  
TÉCNICOS DE QUALIDADE (EM 2020)?  
(N=925)

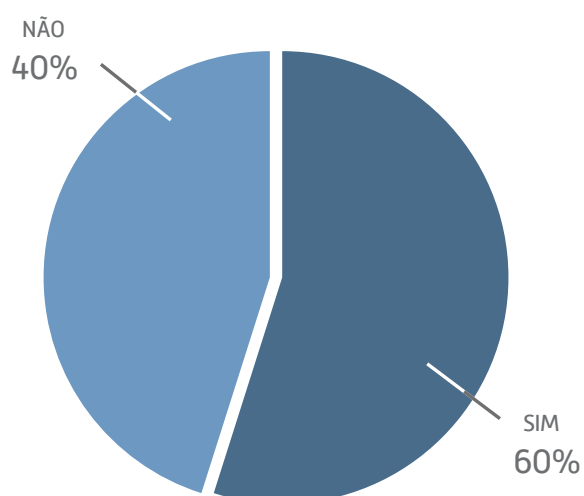
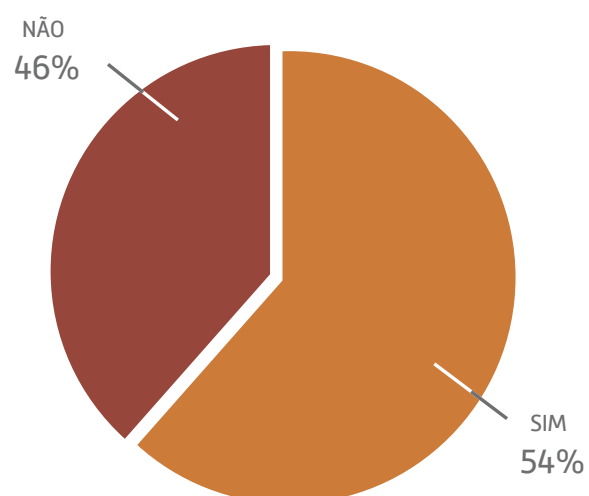


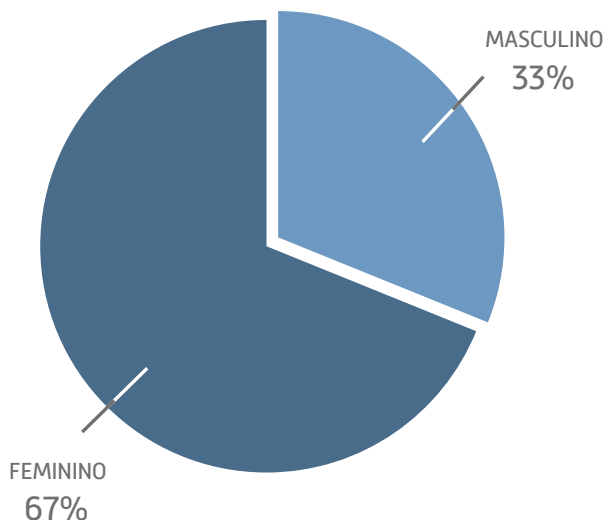
FIGURA 51  
2021  
PLANO/ PROGRAMA DE FORMAÇÃO/  
CREDENCIAÇÃO ESPECÍFICO PARA TÉCNICOS  
DE QUALIDADE (EM 2021)? (N=833)



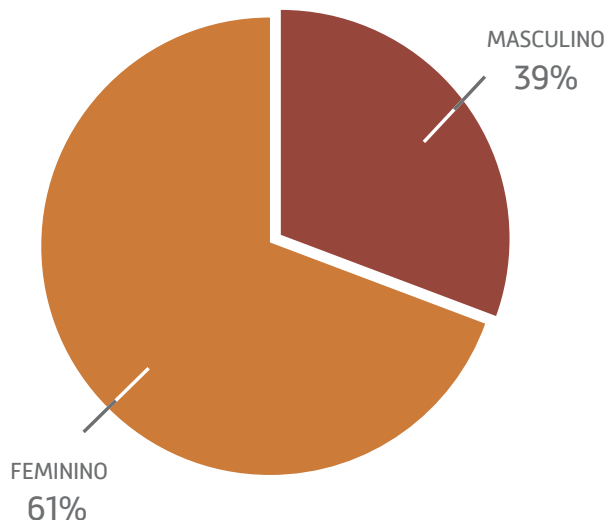
**QUESTÃO: Qual a distribuição por género dos Operadores?**

COMENTÁRIO: O género feminino continua a ser o género predominante dos Colaboradores de Contact Center. Face ao ano anterior, observou-se uma diminuição de 6 pontos percentuais na proporção de Operadores do género feminino, representando agora uma percentagem de 61%. Em relação aos Supervisores, a proporção também se alterou quando comparada com 2020, sendo que a percentagem de Supervisores do género feminino diminuiu de 68% para 59%.

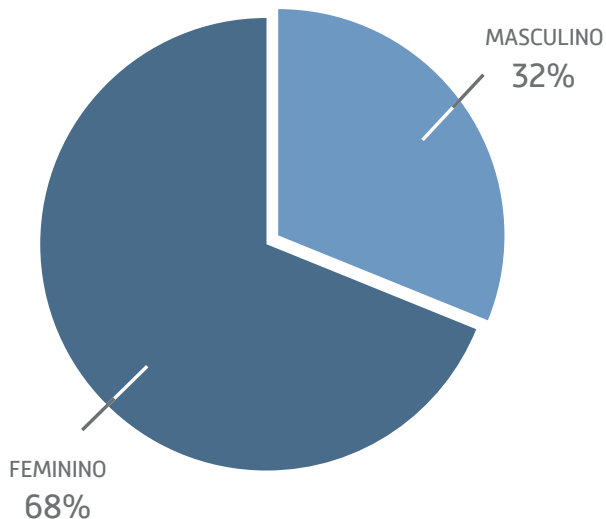
**FIGURA 52**  
**2020**  
**DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO DOS OPERADORES (N=927)**



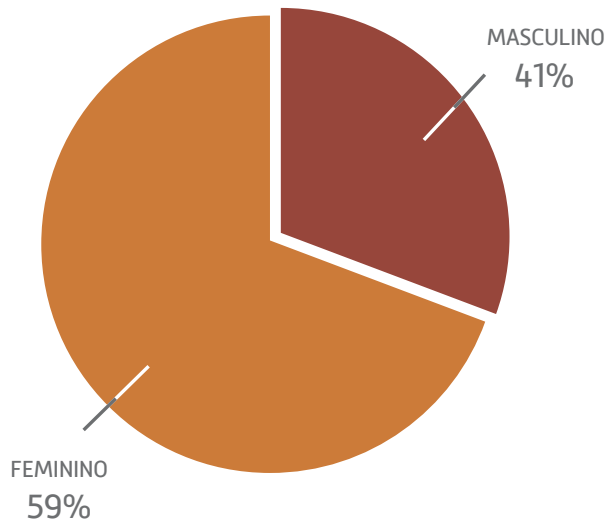
**FIGURA 53**  
**2021**  
**DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO DOS OPERADORES (N=806)**



**FIGURA 54**  
**2020**  
**DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO DOS SUPERVISORES (N=927)**



**FIGURA 55**  
**2021**  
**DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO DOS SUPERVISORES (N=806)**



**QUESTÃO: Qual a distribuição por idade dos Operadores e Supervisores nos respetivos intervalos?**

COMENTÁRIO: Dos Operadores e Supervisores das Empresas inquiridas, a maioria tem entre 25 a 40 anos (Operadores: 51% e Supervisores: 60%). Dos restantes, 28% dos Operadores posiciona-se na faixa etária até aos 25 anos e 21% posiciona-se na faixa etária acima dos 40 anos. Relativamente aos Supervisores, a faixa etária acima dos 40 anos contempla 26%, seguindo-se a faixa até aos 25 anos para os restantes 14%.

FIGURA 56  
**QUAL A IDADE DOS OPERADORES?** (N=805)

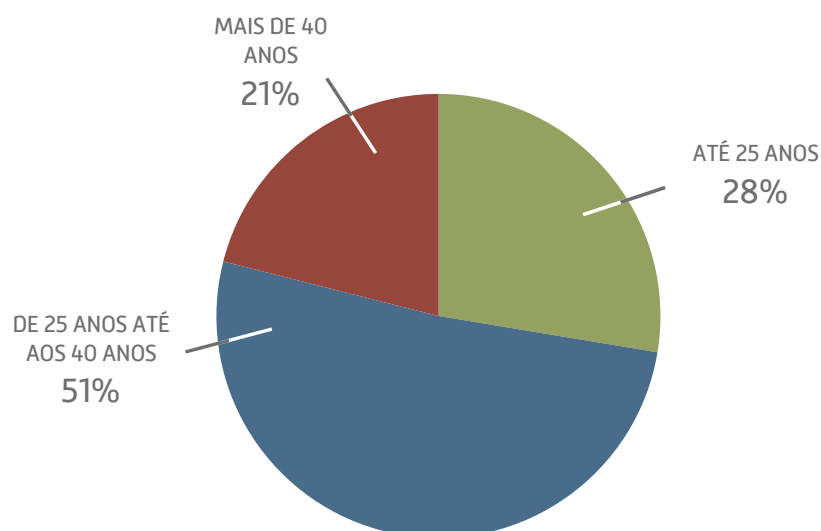
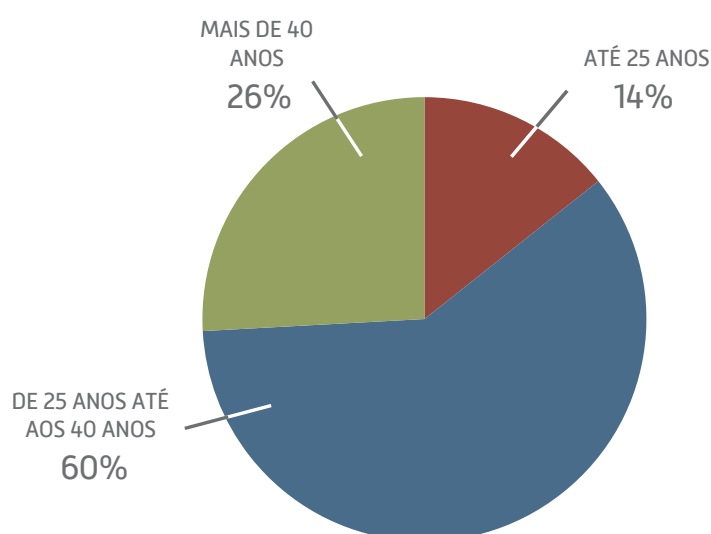


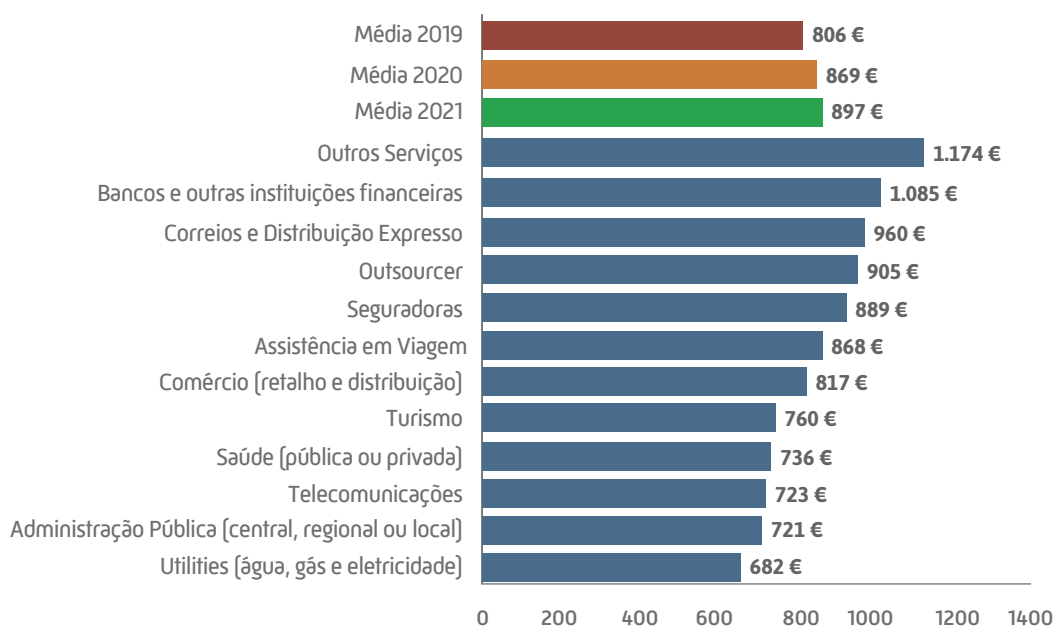
FIGURA 57  
**QUAL A IDADE DOS SUPERVISORES?** (N=805)



## QUESTÃO: Qual é o ordenado bruto médio mensal dos Operadores?

COMENTÁRIO: Em 2021 o ordenado bruto médio mensal dos Operadores registou um aumento de 27€ (de 869€ para 897€). O setor dos Bancos e outras Instituições Financeiras, bem como o setor Outros Serviços registaram os valores mais elevados, 1.085€ e 1.174€, respetivamente, seguindo-se o setor dos Correios e Distribuição Expresso (960€). Os setores das Utilities (682€), Administração Pública (721€) e Telecomunicações (723€) foram os setores que registaram valores mais reduzidos.

FIGURA 58  
**ORDENADO BRUTO MÉDIO MENSAL DOS OPERADORES (EUROS) (N=808)**

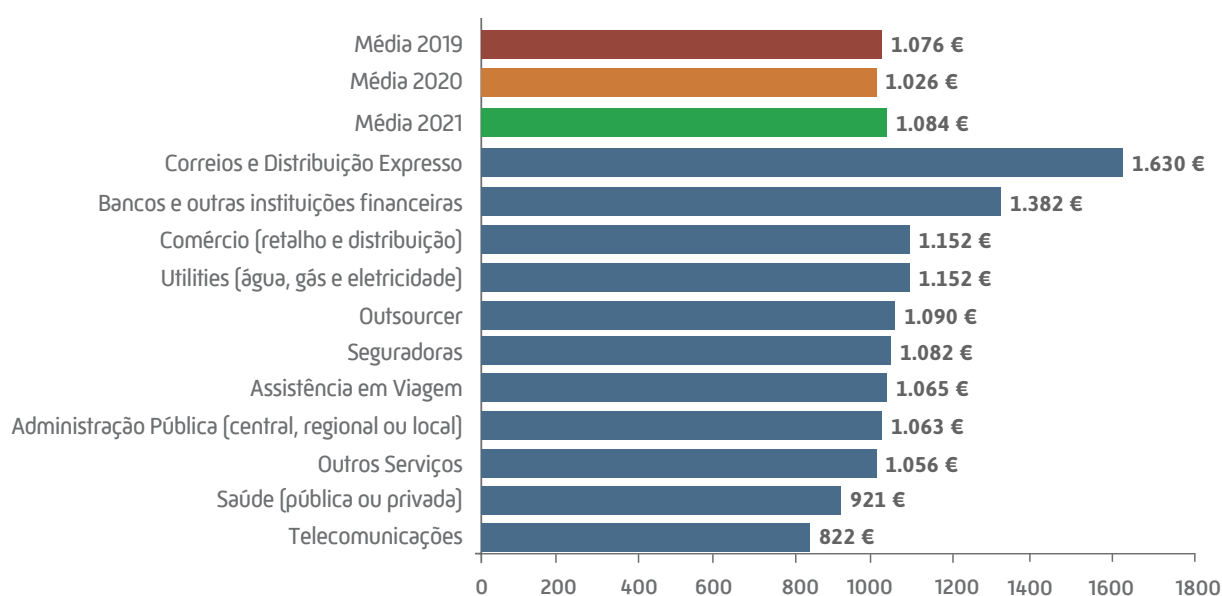


### QUESTÃO: Qual é o ordenado bruto médio mensal dos Supervisores?

COMENTÁRIO: O ordenado médio dos Supervisores aumentou cerca de 58€ face a 2020 (de 1.026€ para 1.084€). Os setores dos Correios e Distribuição Expresso (1.630€) e Bancos e outras Instituições Financeiras (1.382€) foram os setores que apresentaram ordenados brutos médios mais elevados, tendo os setores das Telecomunicações (822€) e da Saúde (921€) apresentado os valores mais baixos.

FIGURA 59

#### ORDENADO BRUTO MÉDIO MENSAL DOS SUPERVISORES (EUROS) (N=808)

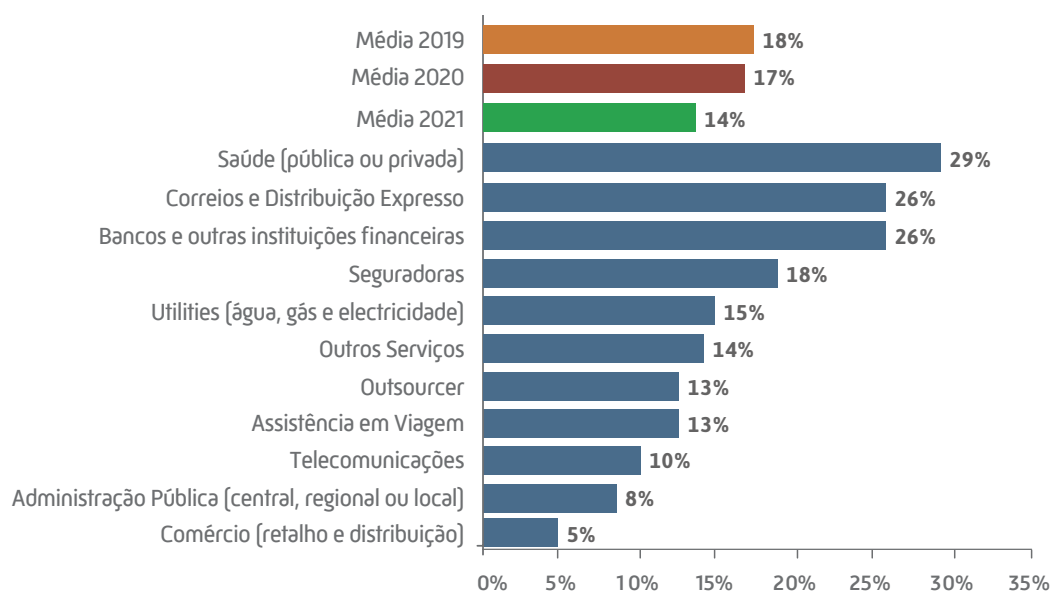


### QUESTÃO: Qual o rácio entre outras remunerações face ao ordenado bruto médio mensal por Operador?

COMENTÁRIO: O rácio entre outras remunerações face ao ordenado bruto médio mensal diminuiu de 17% em 2020 para 14% em 2021. Os setores com um rácio mais elevado foram o da Saúde (29%), os Correios e Distribuição Expresso (26%) e Bancos e outras Instituições Financeiras (26%). Entre os setores com rácios mais baixos estão o Comércio (5%) e a Administração Pública (8%).

FIGURA 60

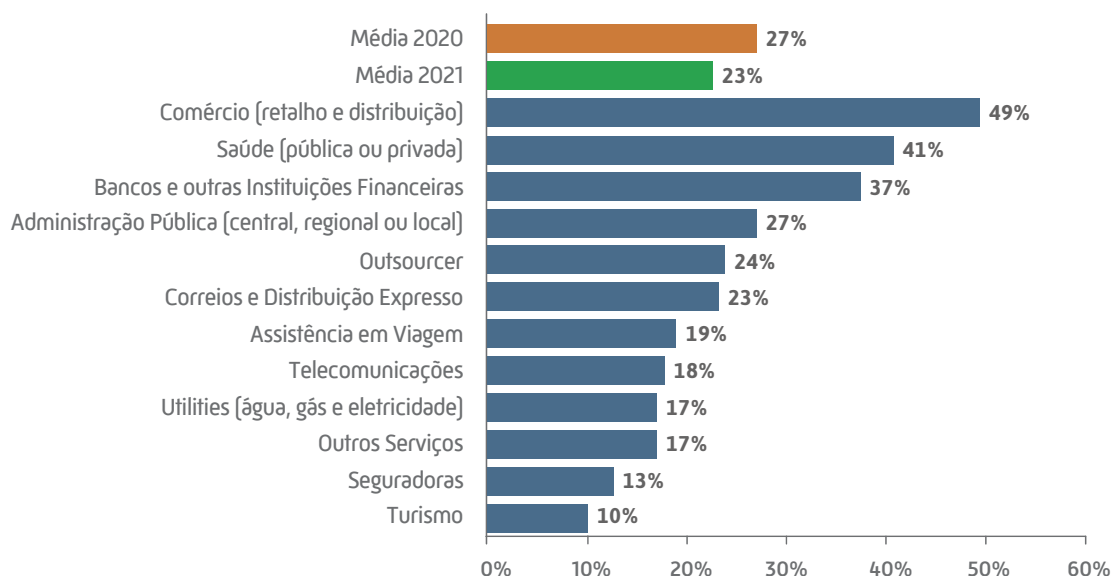
#### RÁCIO ENTRE OUTRAS REMUNERAÇÕES FACE AO ORDENADO BRUTO MÉDIO MENSAL DE OPERADORES (N=797)



**QUESTÃO: Qual o rácio entre outras remunerações face ao ordenado bruto mensal dos Supervisores?**

COMENTÁRIO: O rácio entre outras remunerações face ao ordenado bruto médio mensal dos Supervisores diminuiu 4 pontos percentuais face a 2020. O Comércio (49%) é o setor que possui o rácio mais elevado de todos os setores seguido pelo setor da Saúde (41%). Os setores das Seguradoras (13%) e do Turismo (10%) são os que apresentam os rácios mais baixos.

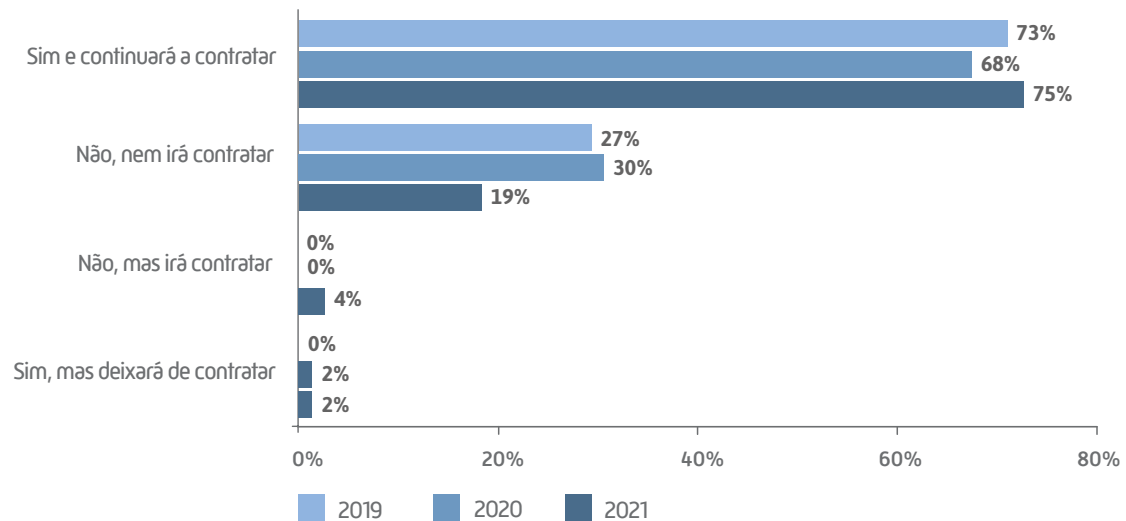
FIGURA 61

**RÁCIO ENTRE OUTRAS REMUNERAÇÕES FACE AO ORDENADO BRUTO MÉDIO MENSAL DE SUPERVISORES (N=780)**

**QUESTÃO: A Empresa contrata serviços de Outsourcing para funções de Contact Center?**

COMENTÁRIO: Face ao ano anterior, observa-se um aumento na contratação de serviços de Outsourcing (passando de 68% para 75% em 2021), sendo que 2% dos inquiridos considera que apesar de o fazer atualmente, deixará de contratar serviços de Outsourcing. Registou-se uma diminuição da percentagem de Empresas que não utiliza nem prevê contratar estes serviços no futuro (30% para 19% em 2021). Adicionalmente, em 2021, 4% dos inquiridos indicam que ainda não contratam serviços de Outsourcing, mas que o irão fazer no futuro.

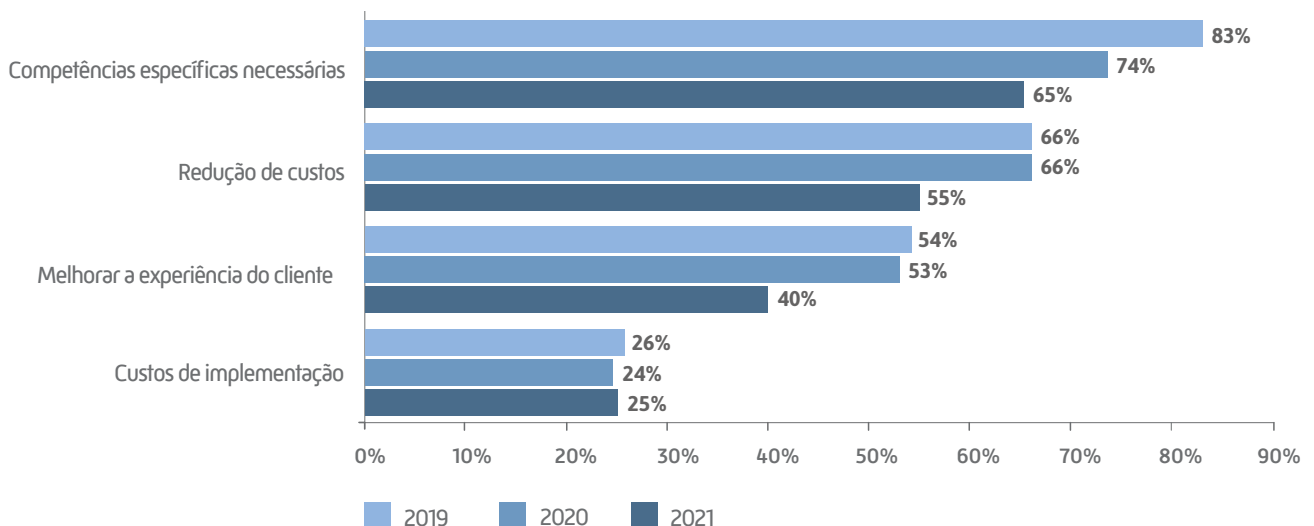
FIGURA 62  
**CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE OUTSOURCING (N= 164)**



**QUESTÃO: Quais as razões para contratar serviços de Outsourcing para funções de Contact Center?**

COMENTÁRIO: Tal como observado no Estudo do ano anterior, a necessidade de Competências específicas (65%) e a Redução de custos (55%) continuam a ser as principais razões para contratar serviços de Outsourcing.

FIGURA 63  
**RAZÕES PARA CONTRATAR SERVIÇOS DE OUTSOURCING (N= 393)**

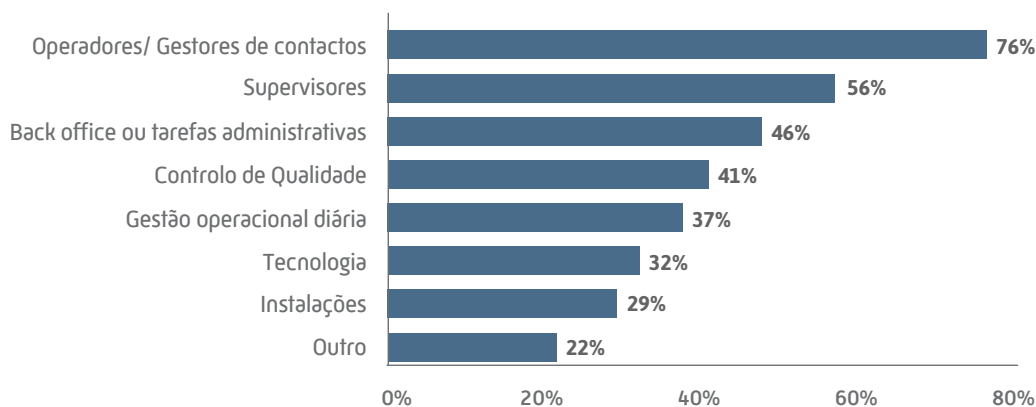


### QUESTÃO: Quais os serviços contratados em modelo de Outsourcing?

COMENTÁRIO: Os inquiridos que contratam em regime de Outsourcing recorrem principalmente aos serviços de Operadores/ Gestores de contactos (76%), Supervisores (56%) e Back office ou tarefas administrativas (46%). Os serviços menos contratados correspondem à Tecnologia (32%) e Instalações (29%).

FIGURA 64

#### SERVIÇOS CONTRATADOS EM MODELO DE OUTSOURCING (N=321)

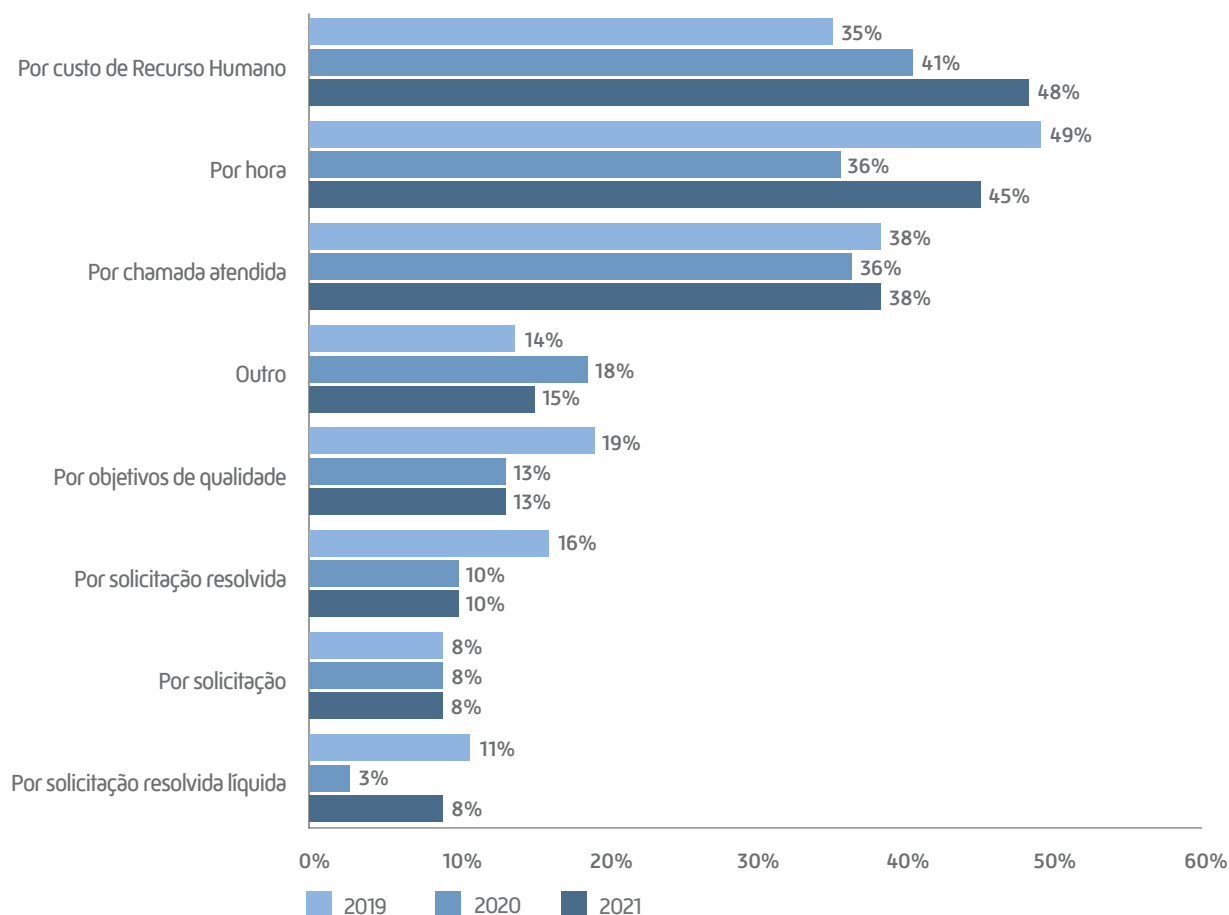


### QUESTÃO: Qual o modelo de remuneração do Outsourcer?

COMENTÁRIO: O modelo de remuneração de Outsourcer "Por custo de Recurso Humano" continua a ser o modelo mais usado em 2021 (48%) registando-se um forte aumento na utilização do modelo de remuneração por hora (36% em 2020 para 45% em 2021). Os modelos "Por Solicitação" e "Por Solicitação resolvida líquida" foram os menos utilizados em 2021 (ambos com 8%).

FIGURA 65

#### MODELO DE REMUNERAÇÃO DE OUTSOURCER (N=243)

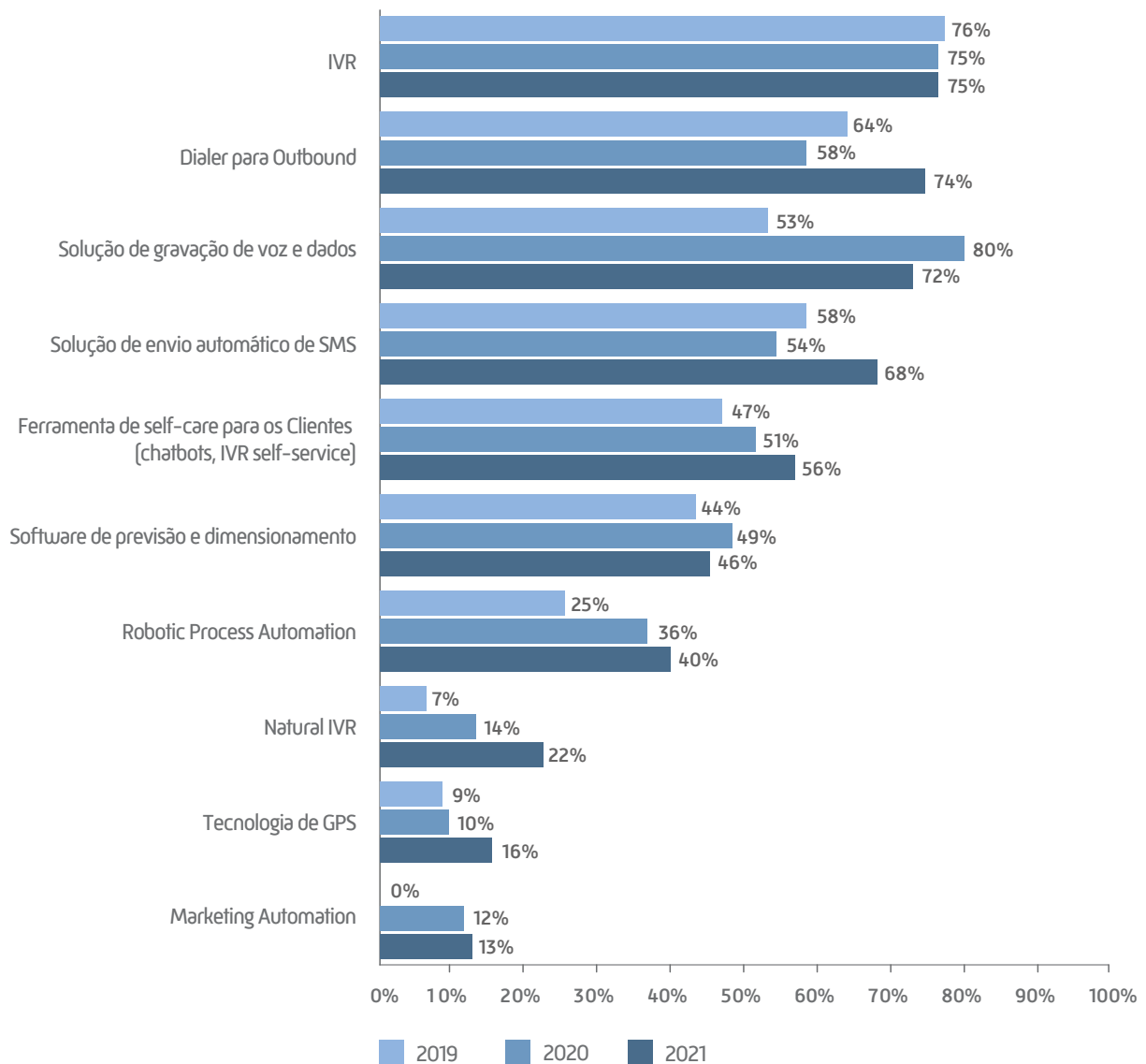




**QUESTÃO: Quais as principais soluções tecnológicas utilizadas?**

COMENTÁRIO: As soluções tecnológicas mais utilizadas pelos Contact Center são IVR (75%), Dialer para Outbound (74%) e Solução de gravação de dados e voz (72%). As tecnologias de Natural IVR e Tecnologia de GPS registaram em 2021 um crescimento significativo face ao ano anterior (14% para 22% e 10% para 16%, respetivamente). As soluções tecnológicas menos utilizadas são a Tecnologia GPS (16%) e Marketing Automation (13%).

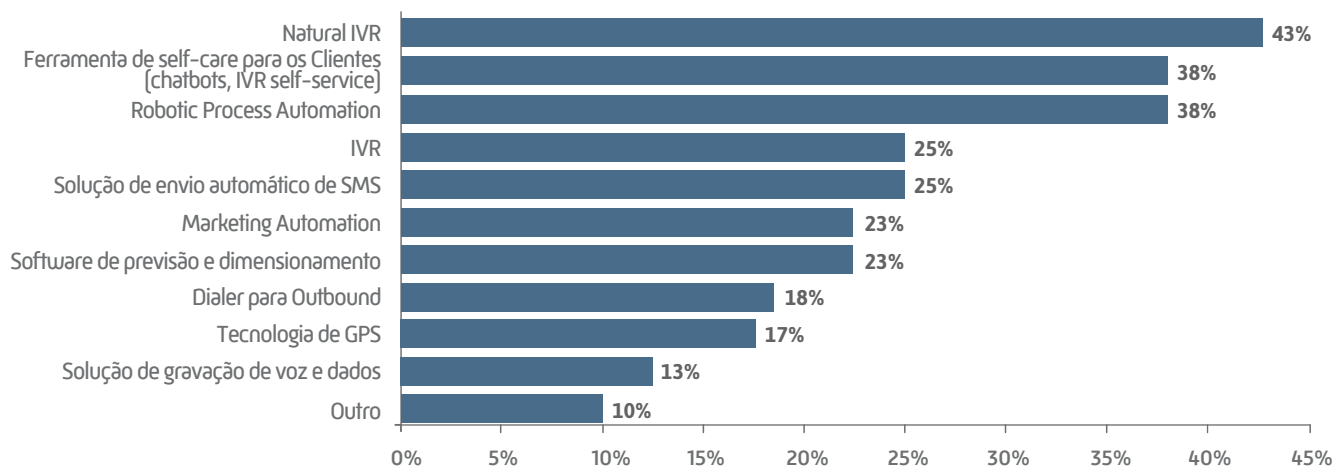
FIGURA 66  
**PRINCIPAIS SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS UTILIZADAS** (N= 808)



**QUESTÃO: Quais as principais soluções tecnológicas utilizadas?**

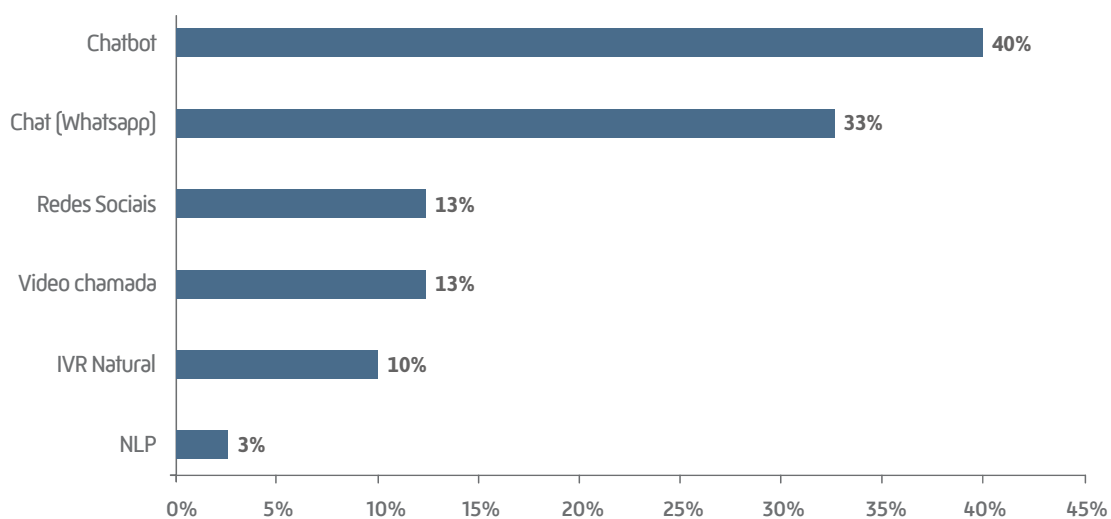
COMENTÁRIO: As soluções tecnológicas que os inquiridos mais afirmam que poderão vir a ser implementadas no futuro são Natural IVR (43%), RPA (Robotic Process Automation) (38%) e Ferramentas de Self-care (38%). As tendências menos procuradas para o futuro são a Solução de gravação de voz e dados (13%) e a Tecnologia GPS (17%).

FIGURA 67

**SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS A SEREM IMPLEMENTADAS NO FUTURO (N= 532)****QUESTÃO: Que novos canais estão a considerar utilizar no futuro?**

COMENTÁRIO: No que se refere à adoção de novos canais, os Chatbots são a tecnologia que os inquiridos afirmam mais considerar apostar no futuro (40%) seguem-se os Chats como o Whatsapp (33%), as Redes Sociais (13%) e Vídeo chamada (13%).

FIGURA 68

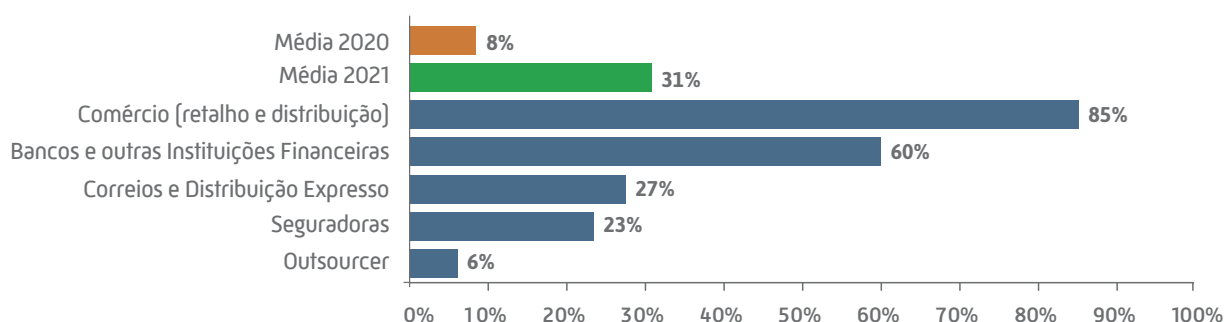
**NOVOS CANAIS A UTILIZAR NO FUTURO (N=244)**

### QUESTÃO: Qual a percentagem de atendimentos por Bots?

COMENTÁRIO: Entre as Empresas que disponibilizam Bots, a percentagem média de atendimentos assegurada por Bots foi de 31%. Os setores que se destacaram foram o Comércio (85%) e os Bancos e outras Instituições Financeiras (60%). O setor com a menor percentagem de atendimento foi o setor Outsourcer (6%). A percentagem de atendimento aumentou cerca de 23 pontos percentuais.

FIGURA 69

#### PERCENTAGEM DE ATENDIMENTOS POR BOTS (N=74)

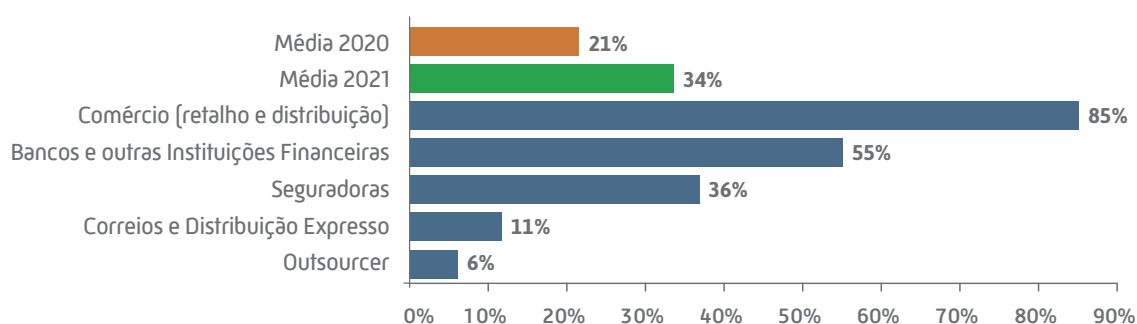


### QUESTÃO: Qual a percentagem de solicitações resolvidas por Bots?

COMENTÁRIO: A percentagem média de solicitações resolvidas por Bots em 2021 foi de 34%, um aumento de 13 pontos percentuais face ao ano anterior. Este valor foi mais elevado nos setores do Comércio (85%) e Bancos e outras Instituições Financeiras (55%). Este aumento significativo vai de encontro à melhoria da eficiência dos Bots concebidos e implementados nos diferentes setores.

FIGURA 70

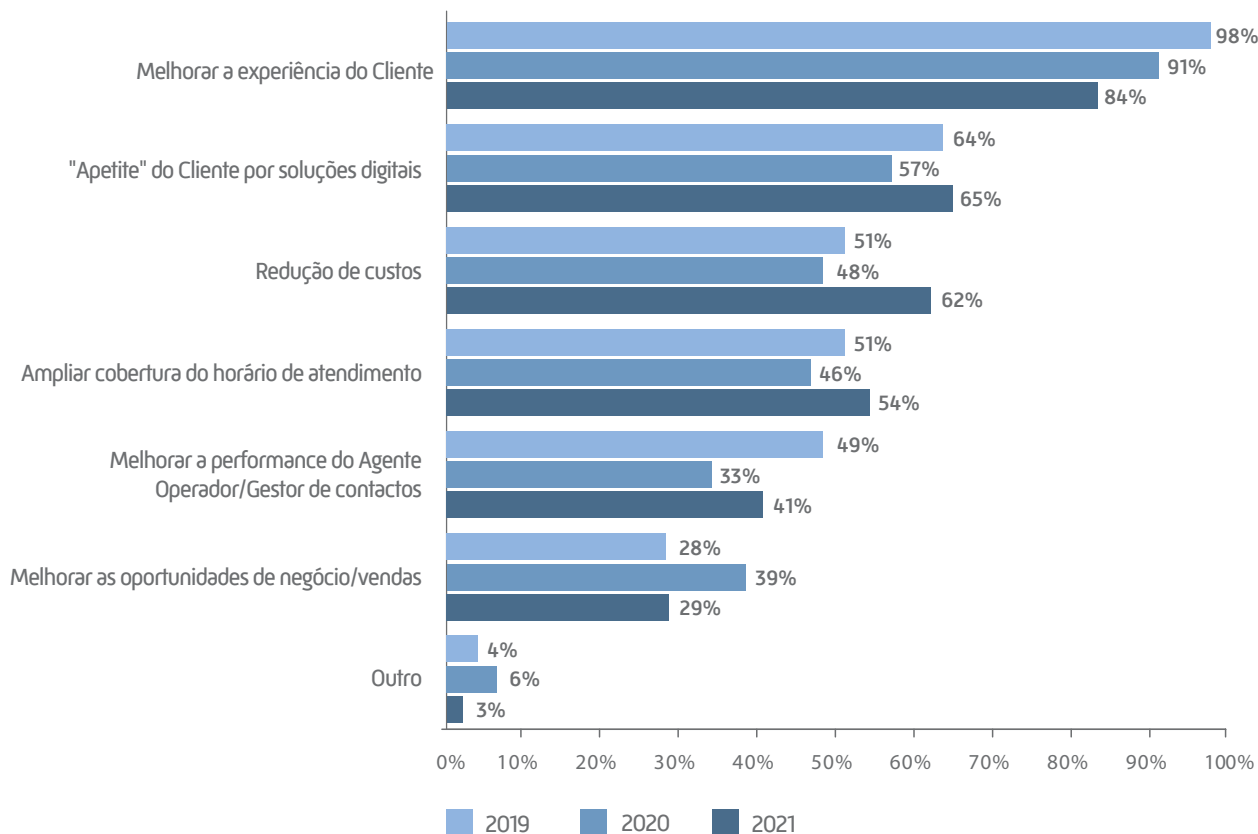
#### PERCENTAGEM DE SOLICITAÇÕES RESOLVIDAS POR BOTS (N=74)



**QUESTÃO: Quais as principais razões para oferecer ferramentas /canais de atendimento Self-care?**

COMENTÁRIO: Tal como verificado nos Estudos anteriores, “Melhorar a experiência do Cliente” continua a ser a principal razão (84%) para as Empresas de Contact Centers quererem oferecer ferramentas de Self-Care, seguindo-se o “Apetite” do Cliente por soluções mais digitais”, tendo esta razão aumentado de 57% para 65%. É ainda de notar a subida na percentagem de linhas de operações que referiram a “Redução de custos” como uma das razões para oferecer ferramentas de Self-care (62% em vez de 48%).

FIGURA 71  
**RAZÕES PARA OFERECER FERRAMENTAS/ CANAIS DE ATENDIMENTO SELF-CARE (N=737)**

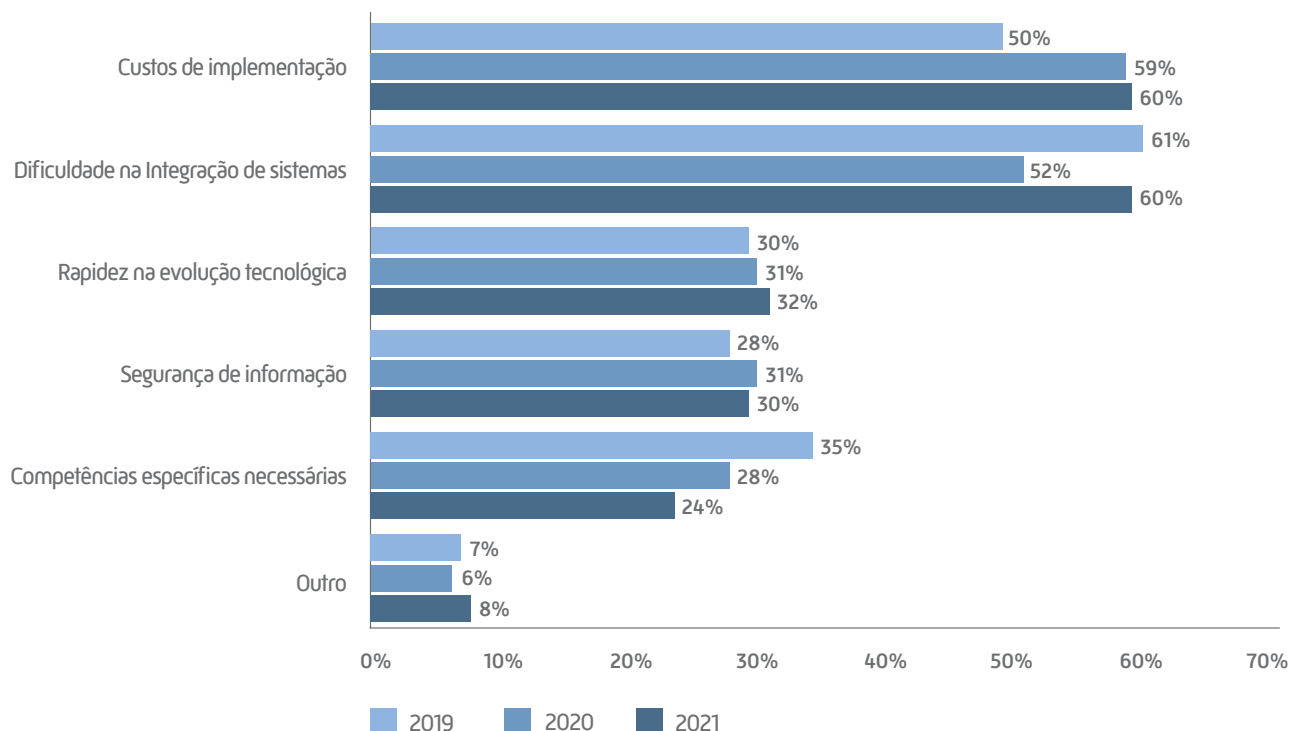


### QUESTÃO: Quais os maiores desafios para estabelecer soluções eficientes de atendimento Self-care?

COMENTÁRIO: À semelhança dos anos anteriores, os Custos de Implementação (60% em vez de 59%) e a Dificuldade na Integração de Sistemas (60% em vez de 52%) continuam a ser os maiores desafios identificados no estabelecimento de soluções de atendimento Self-care.

FIGURA 72

#### DESAFIOS PARA ESTABELECEM SOLUÇÕES EFICIENTES DE ATENDIMENTO SELF-CARE (N=737)

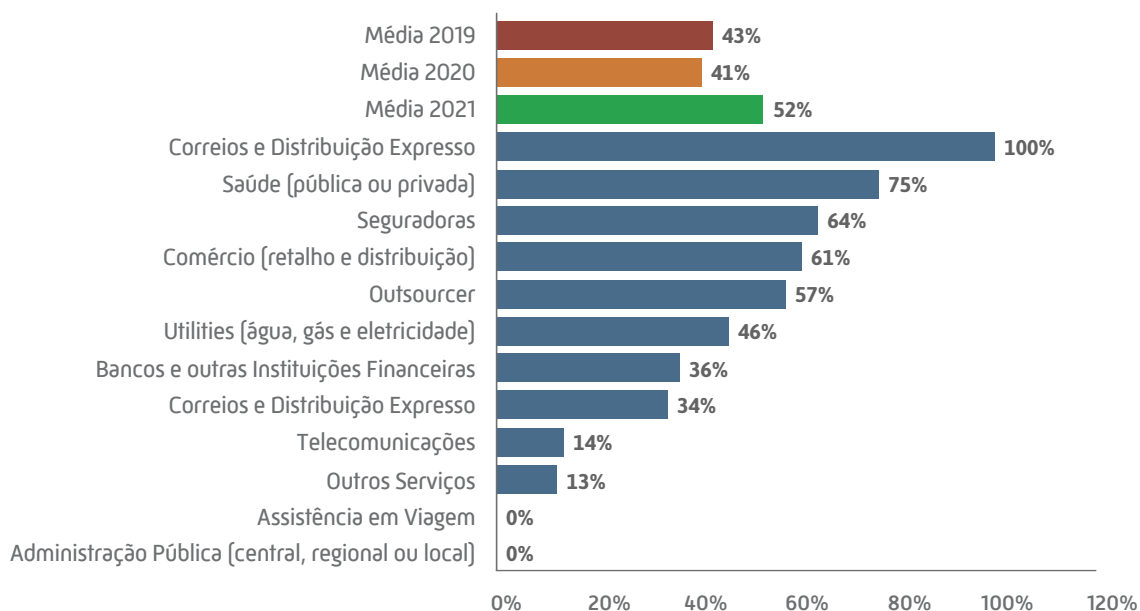


### QUESTÃO: Qual a percentagem de utilização de um modelo tecnológico baseado na Cloud, por setor?

COMENTÁRIO: Entre os inquiridos, verificou-se em média uma utilização de 52% de modelos tecnológicos baseados em Cloud, representando um aumento de 11 pontos percentuais em relação a 2020. Os inquiridos do setor dos Correios e Distribuição Expresso recorrem na totalidade a este tipo de modelo, seguindo-se os setores de Saúde (75%) e as Seguradoras (64%).

FIGURA 73

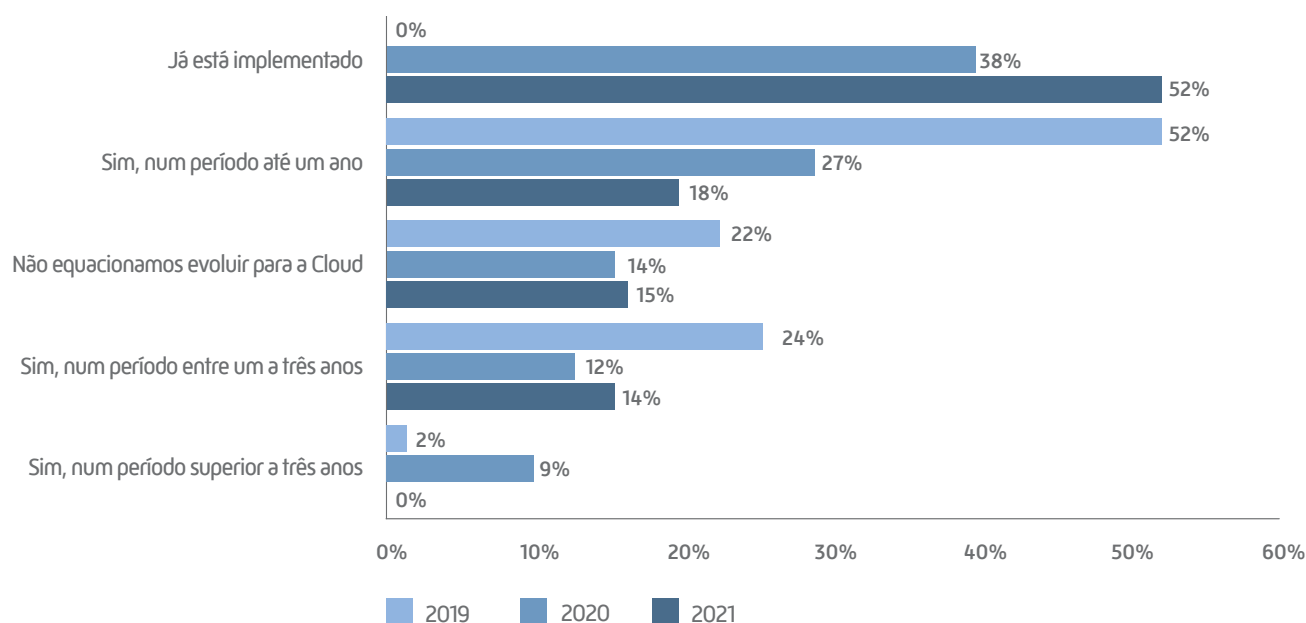
#### UTILIZAÇÃO DE MODELO TECNOLÓGICO BASEADO EM CLOUD (N=694)



### QUESTÃO: Equaciona evoluir o seu Contact Center para a Cloud?

COMENTÁRIO: Em 2020, 38% dos inquiridos já utilizava um modelo Cloud, este valor aumentou para 52% em 2021. Quanto às operações que ambicionam evoluir o Contact Center para Cloud, 18% desejam fazê-lo num espaço de 1 ano e 14% num período entre um a três anos. Esta tendência aparenta ter sido acelerada pelos desafios que surgiram com a pandemia COVID-19. Neste momento, apenas 15% dos inquiridos não equaciona evoluir o modelo para Cloud.

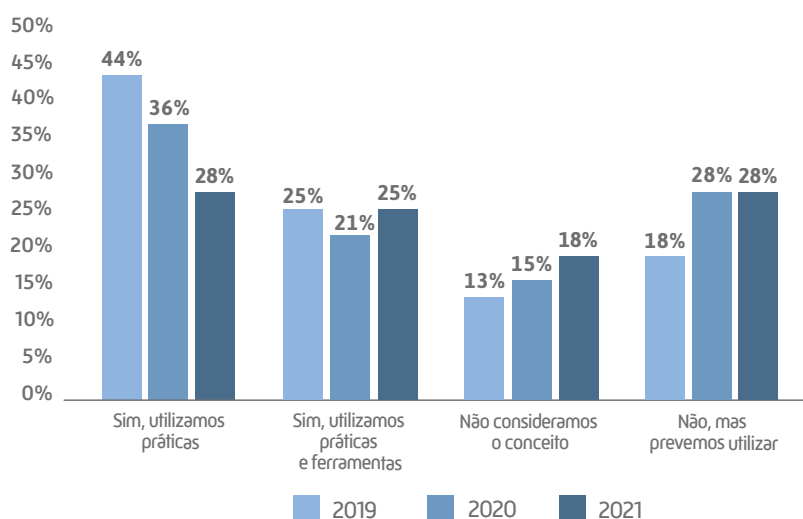
FIGURA 74  
INTENÇÃO DE EVOLUÇÃO DO CONTACT CENTER PARA A CLOUD (N=883)



### QUESTÃO: A sua organização utiliza ferramentas de Gamification?

COMENTÁRIO: À semelhança de 2020, em 2021 a percentagem de Empresas que utilizam práticas de Gamification voltou a diminuir (28% em vez de 36%). No entanto, as Empresas que utilizam práticas e ferramentas de gamificação aumentaram (25% em vez de 21%). É importante notar que 28% dos respondentes planeiam vir a utilizar estas práticas, embora ainda não as tenham implementado.

FIGURA 75  
UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE GAMIFICATION (N=883)

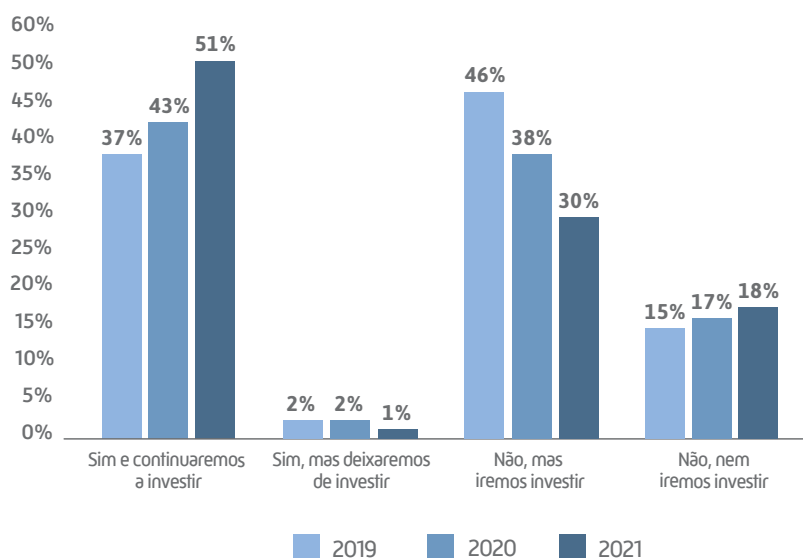


### QUESTÃO: Investe atualmente em Robotic Process Automation? Planeia investir no futuro?

COMENTÁRIO: Das Empresas inquiridas 51% já investe em RPA e pretende continuar a investir (aumento de 8 pontos percentuais face a 2020). Por outro lado, 1% dos inquiridos afirma que irão deixar de investir. Contudo, existem Empresas que não investem, sendo que 30% afirmam que vão investir no futuro e apenas 18% afirmam que não irão investir em RPA.

FIGURA 76

#### INVESTIMENTO EM ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (N=883)

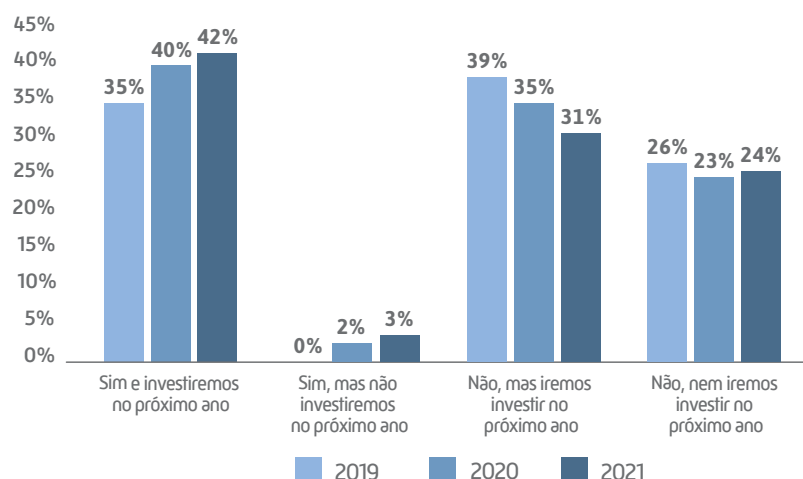


### QUESTÃO: Investe atualmente em soluções baseadas em Inteligência Artificial? Planeia investir no próximo ano?

COMENTÁRIO: No Estudo deste ano, verificou-se um aumento da percentagem de inquiridos que investe em Inteligência Artificial e planeia continuar a investir no próximo ano (42% em vez 40%). Para além disso, 31% afirma que, apesar de não investirem, pretendem fazê-lo no próximo ano (registando-se, no entanto, uma diminuição de 4% nesta categoria). No entanto, a percentagem de inquiridos que afirmam que não investem nem irão investir no próximo ano também aumentou ligeiramente (de 23% para 24%).

FIGURA 77

#### INVESTIMENTO EM SOLUÇÕES BASEADAS EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (N=883)



**QUESTÃO: Possui uma solução Omnichannel? Planeia investir no próximo ano?**

COMENTÁRIO: De uma forma geral a aposta em soluções Omnichannel segue as respostas de 2020, observando-se apenas uma ligeira descida da percentagem de Empresas que investem e planeiam continuar a investir em soluções Omnichannel (69% em vez de 71%), acompanhado por uma diminuição da percentagem de Empresas que não possuem este tipo de soluções nem planeiam investir nas mesmas (8% em vez de 14%).

FIGURA 78  
**SOLUÇÃO OMNICHANNEL 2019 (N=712)**

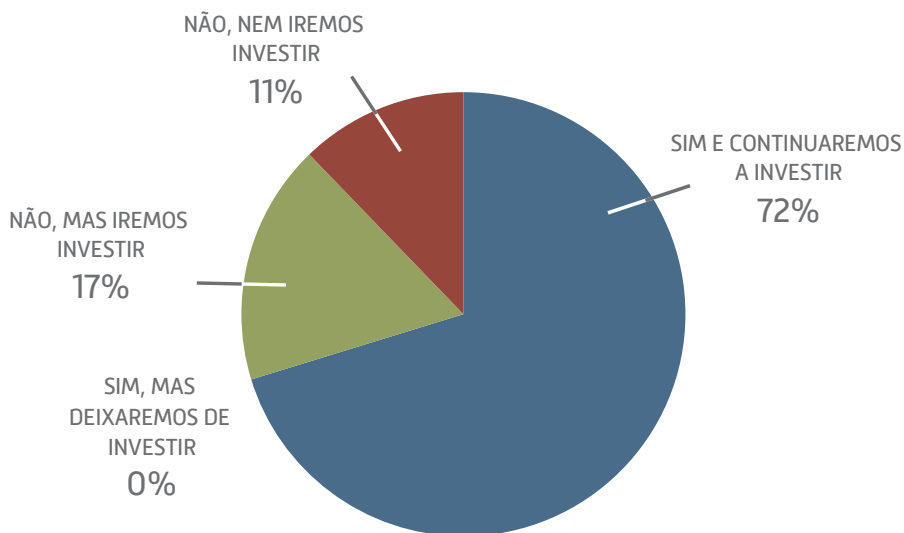


FIGURA 79  
**SOLUÇÃO OMNICHANNEL 2020 (N=900)**

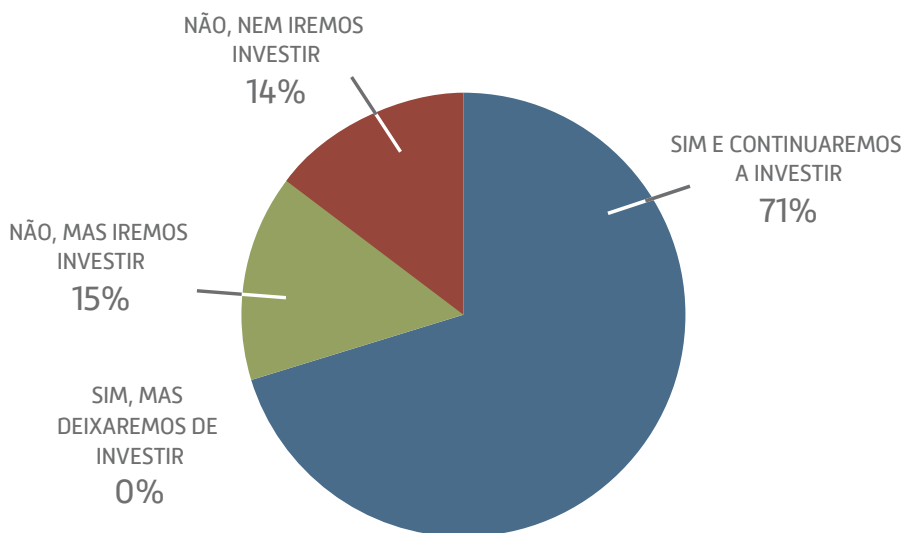
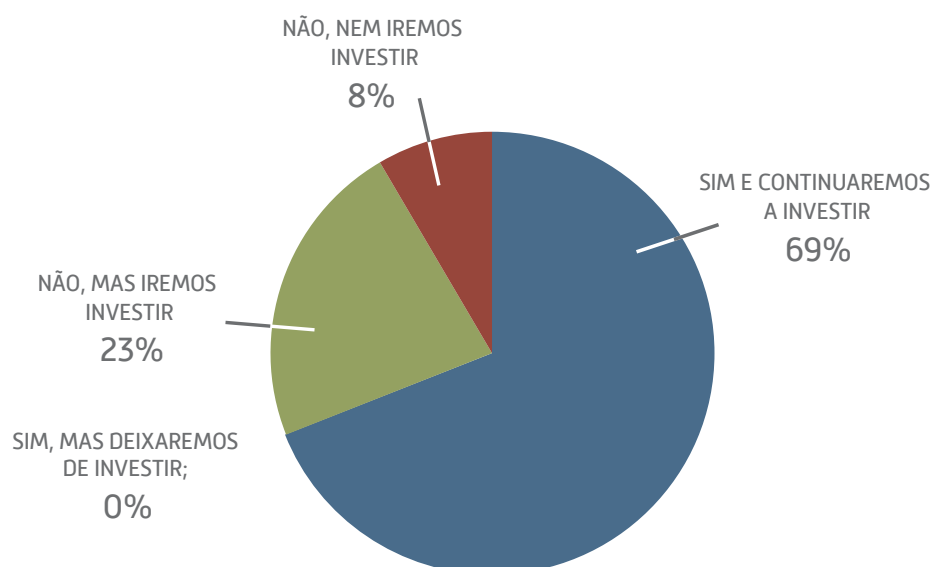




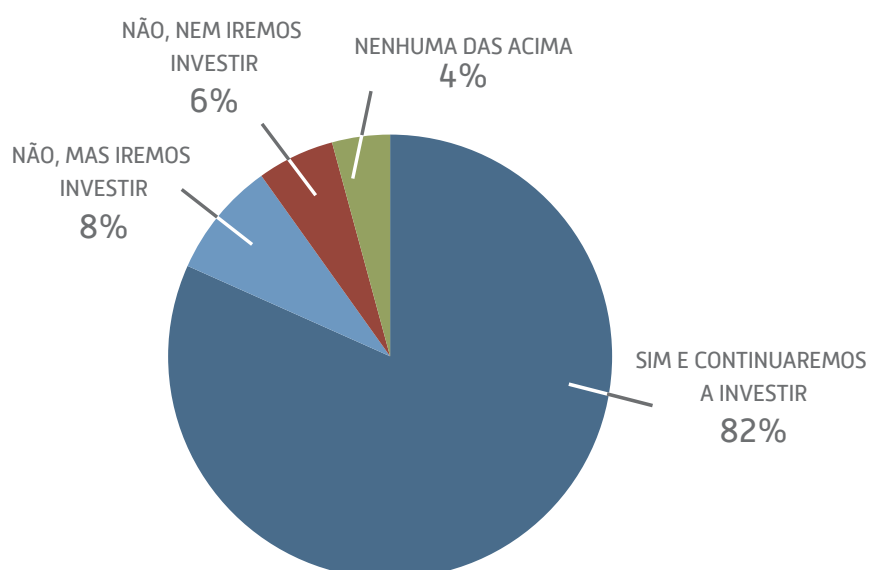
FIGURA 80  
**SOLUÇÃO OMNICHANNEL 2021** (N=883)



**QUESTÃO: Investe atualmente em projetos que visem melhorar a Customer Experience?**

COMENTÁRIO: A percentagem de inquiridos que afirmam que já investem em Customer Experience e que vão continuar a investir é de 82%, sendo que 8% ainda não investem, mas pretendem investir no futuro. Apenas 6% afirmam que não vão investir.

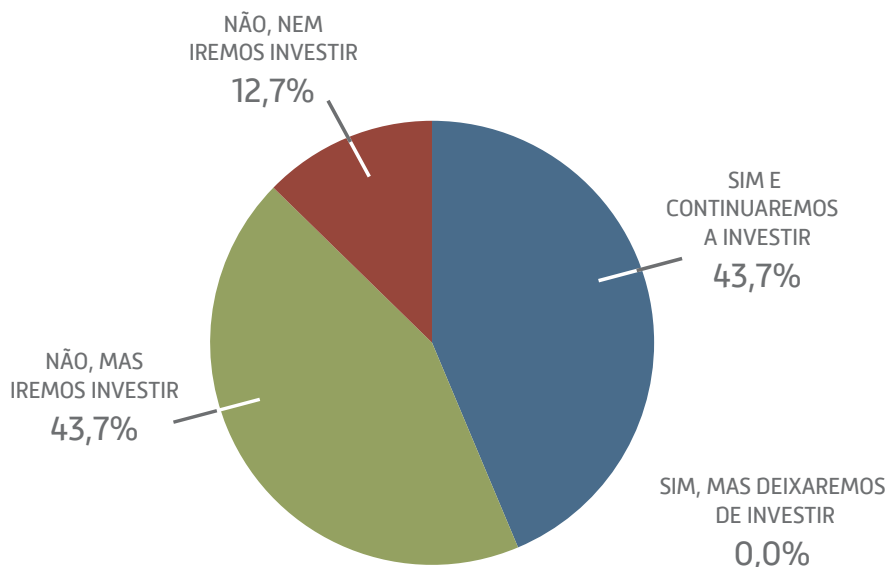
FIGURA 81  
**Investimento em Projetos de Customer Experience** (N=883)



**QUESTÃO: Investe atualmente em Bots?**

COMENTÁRIO: A percentagem de Empresas que afirmam já investir em Bots é de 43,7% e a percentagem de inquiridos que ainda não investem mas irão investir é também de 43,7%. Por último, apenas 12,7% não investem nem pretendem investir em Bots no futuro.

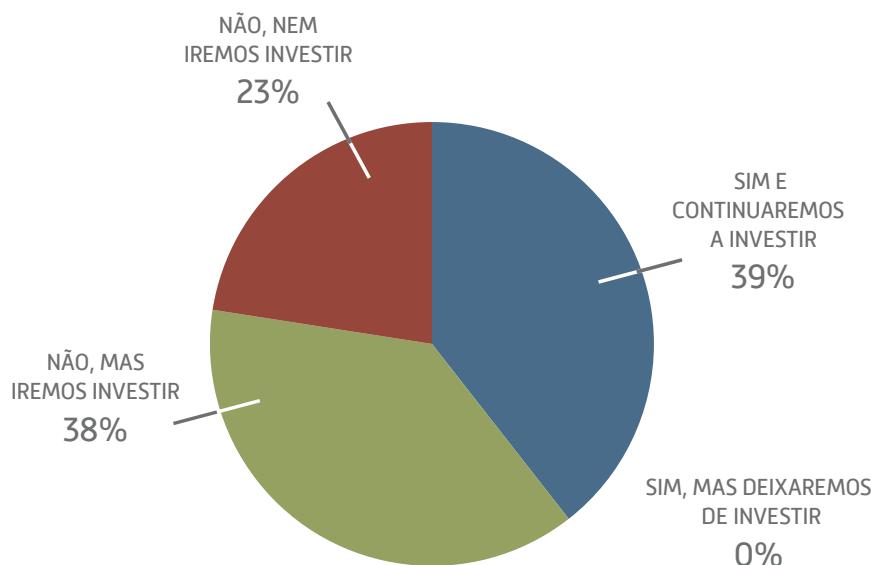
FIGURA 82  
**INVESTE ATUALMENTE EM BOTS** (N=883)



**QUESTÃO: Investe atualmente em Machine Learning?**

COMENTÁRIO: A percentagem de Empresas que afirmam que já investem em Machine Learning é de 39% e a percentagem das que ainda não investem mas irão investir é de 38%. Por último, apenas 23% não investem nem pretendem investir em Machine Learning no futuro.

FIGURA 83  
**INVESTE ATUALMENTE EM MACHINE LEARNING?** (N=883)



**QUESTÃO: Possui uma solução de Speech to Text? Planeia investir no próximo ano?**

COMENTÁRIO: A percentagem dos inquiridos que utiliza e planeia continuar a investir em soluções Speech to text aumentou face ao ano anterior (de 20,7% em 2020 para 23,9% em 2021). A percentagem de inquiridos que ainda não possuem este tipo de soluções manteve-se estável nos 46,5% (variou apenas 1,8% face a 2020). Apenas 28,2% não investe nem pretende investir em soluções Speech to text.

FIGURA 84

**SOLUÇÕES DE SPEECH TO TEXT (2020) (N=900)**

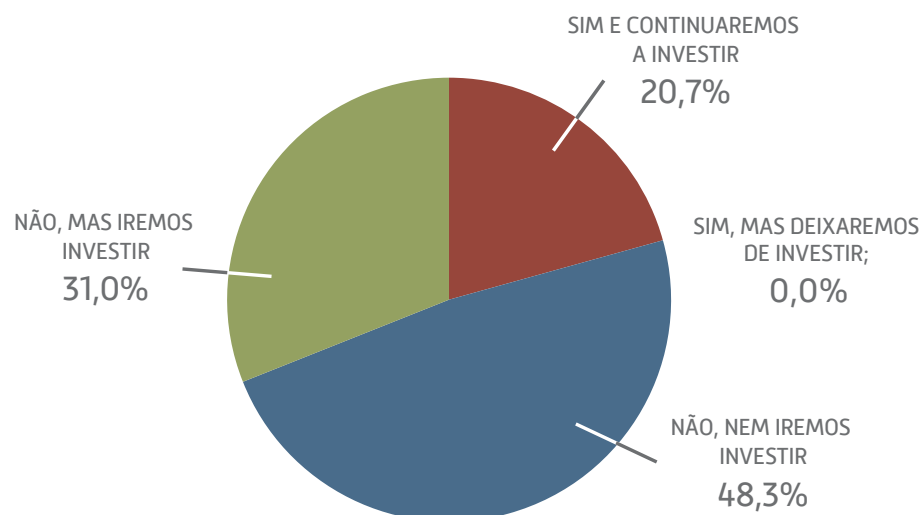
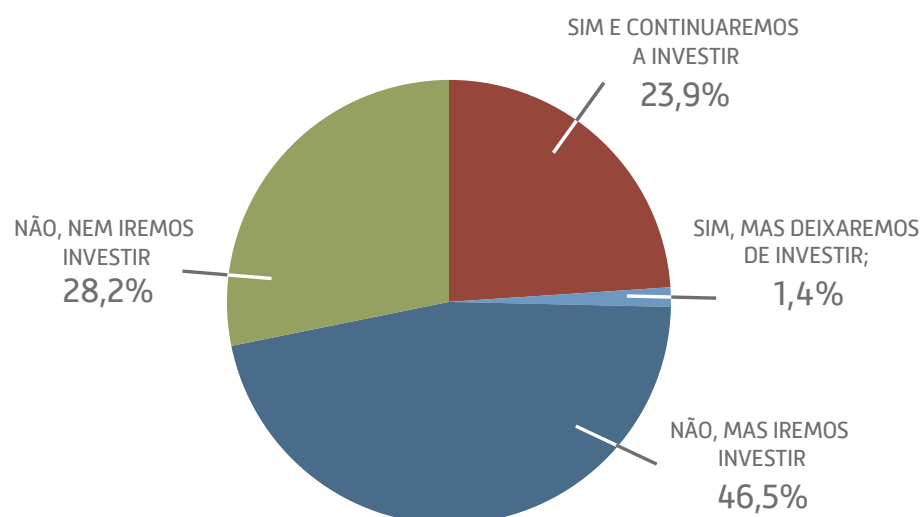


FIGURA 85

**SOLUÇÕES DE SPEECH TO TEXT (2021) (N=883)**



**QUESTÃO: 78. São realizados inquéritos de satisfação ao Cliente para medição da qualidade do serviço? Se sim, qual a classificação média obtida em 2021 numa escala de 0% a 100%?**

COMENTÁRIO: A percentagem de Empresas que realiza inquéritos de satisfação aos Clientes diminuiu em relação a 2020 (78% em vez de 83%). Para além disso, a classificação média destes mesmos inquéritos diminuiu cerca de 4 pontos percentuais (de 82% para 78%) face a 2020. Os setores de Assistência em Viagem (95%), Outros Serviços (95%), Comércio (85%) e Seguradoras (84%) foram os que obtiveram melhores classificações, enquanto Bancos e outras Instituições Financeiras (56%) e Utilities (62%) registaram as avaliações mais baixas.

FIGURA 86  
**REALIZAÇÃO DE INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO (N= 608)**

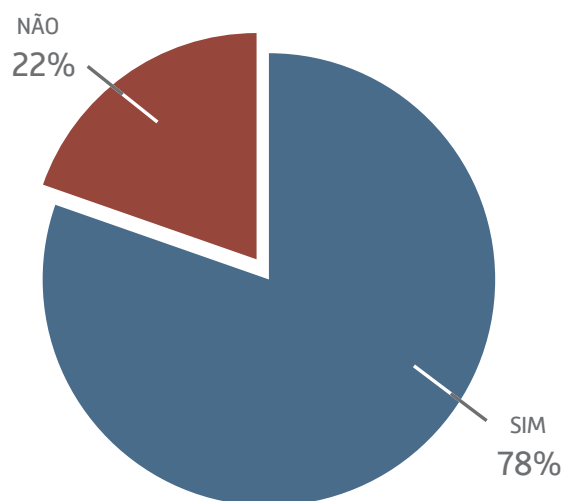
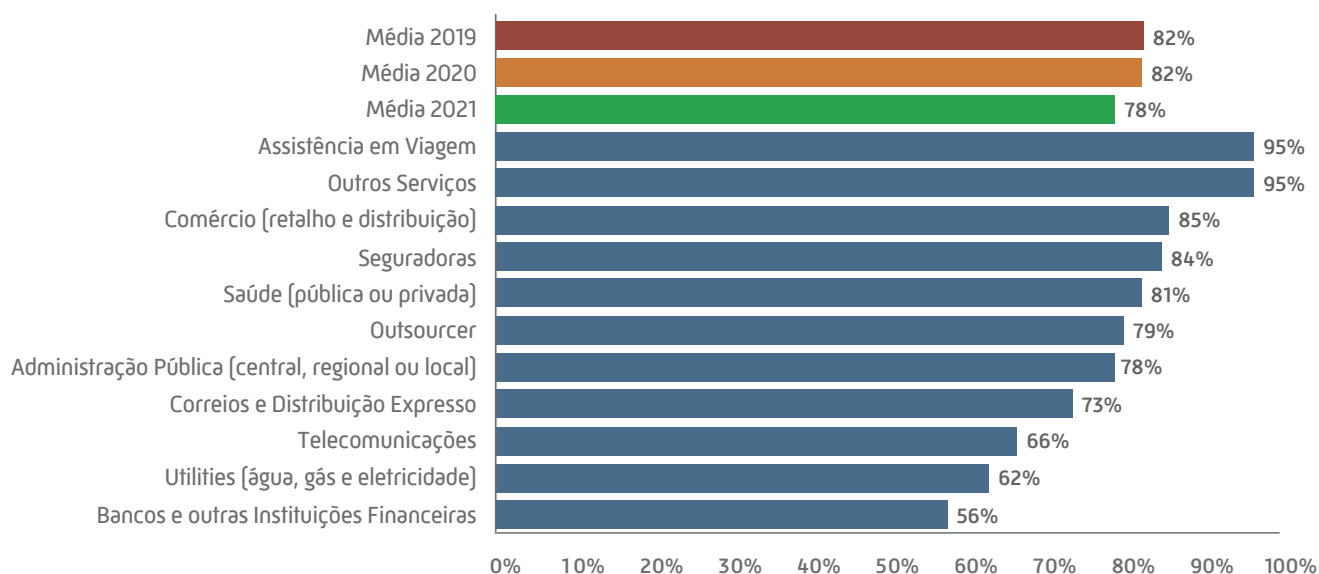


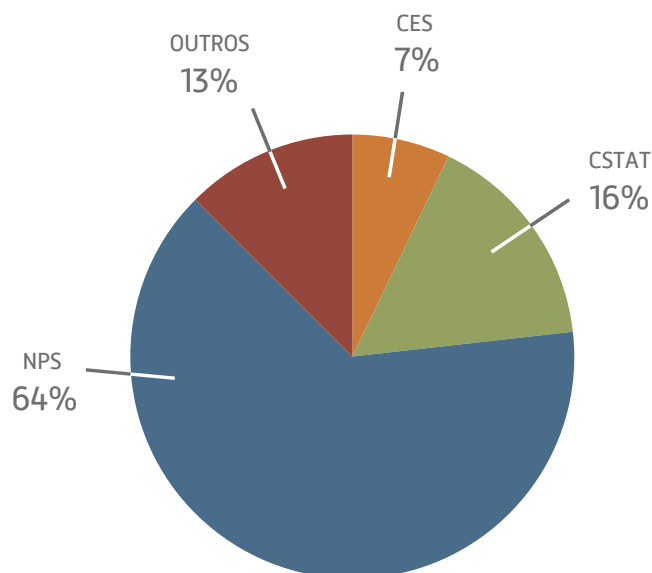
FIGURA 87  
**CLASSIFICAÇÃO MÉDIA DE INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO AO CLIENTE (N= 608)**



**QUESTÃO: Quais as métricas de avaliação de satisfação de Cliente que utilizam?**

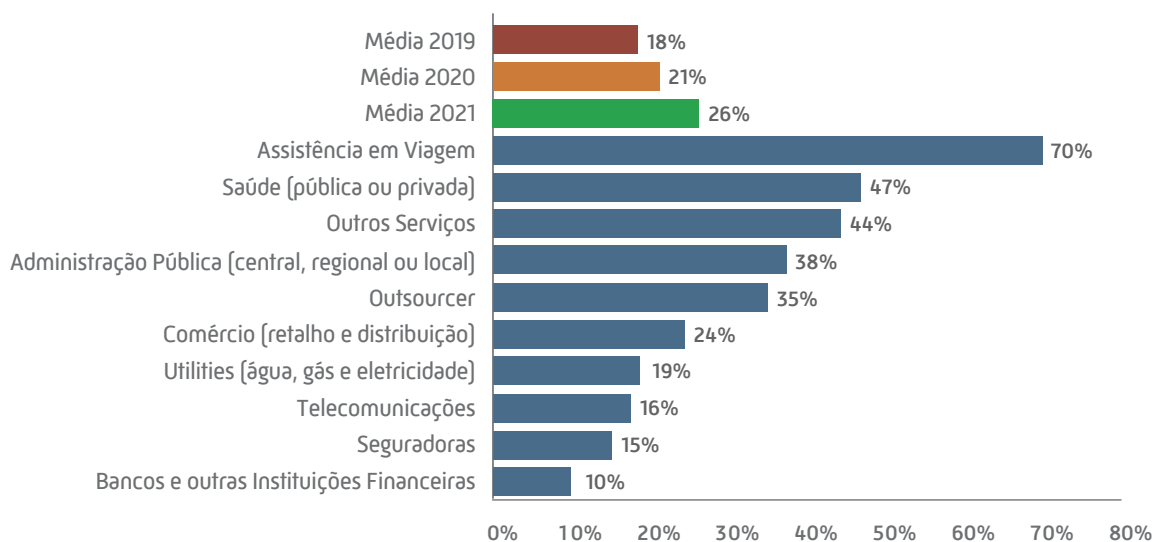
COMENTÁRIO: A métrica mais utilizada é a NPS (Net Promoter Score) sendo usada por 64% dos inquiridos. Seguiu-se o CSTAT (Customer Satisfaction Score) com 16% das respostas e por último CES (Customer Effort Score) com 7%.

FIGURA 88

**MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTE (N=579)****QUESTÃO: Qual a percentagem de chamadas em 2021 com medição da qualidade (através de inquérito de satisfação)?**

COMENTÁRIO: A percentagem média de chamadas com medição da qualidade pelo Cliente foi de 26% em 2021, registrando um aumento de 5 pontos percentuais em relação a 2020. O setor da Assistência em Viagem foi o que registou o valor mais elevado (70%), enquanto que o dos Bancos e outras Instituições Financeiras registaram a menor percentagem de chamadas avaliadas pelo Cliente (10%).

FIGURA 89

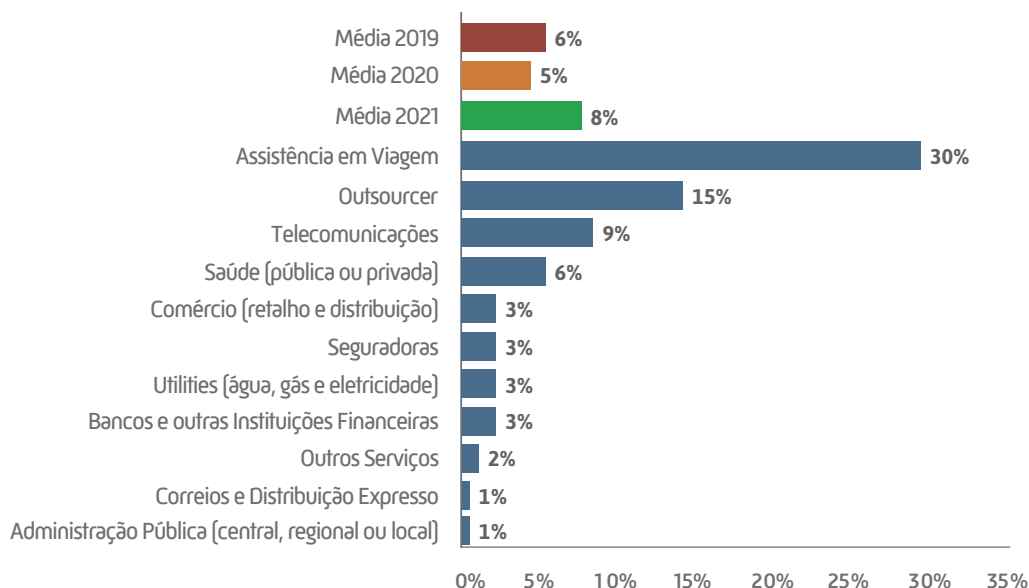
**PERCENTAGEM DAS CHAMADAS QUE TÊM MEDIÇÃO DE QUALIDADE AVALIADA PELO CLIENTE (N=517)**

### QUESTÃO: Qual a percentagem de contactos alvo de monitorias internas em 2021?

COMENTÁRIO: Em 2021, a percentagem de contactos alvo de monitorias internas registou um aumento de 5% para 8%. Os setores que mais contribuíram foram o da Assistência em Viagem (30%) e Outsourcer (15%). A maioria dos setores apresentaram percentagens abaixo da média.

FIGURA 90

#### PERCENTAGEM DE CONTACTOS QUE SÃO ALVO DE MONITORIAS INTERNAS (N=566)

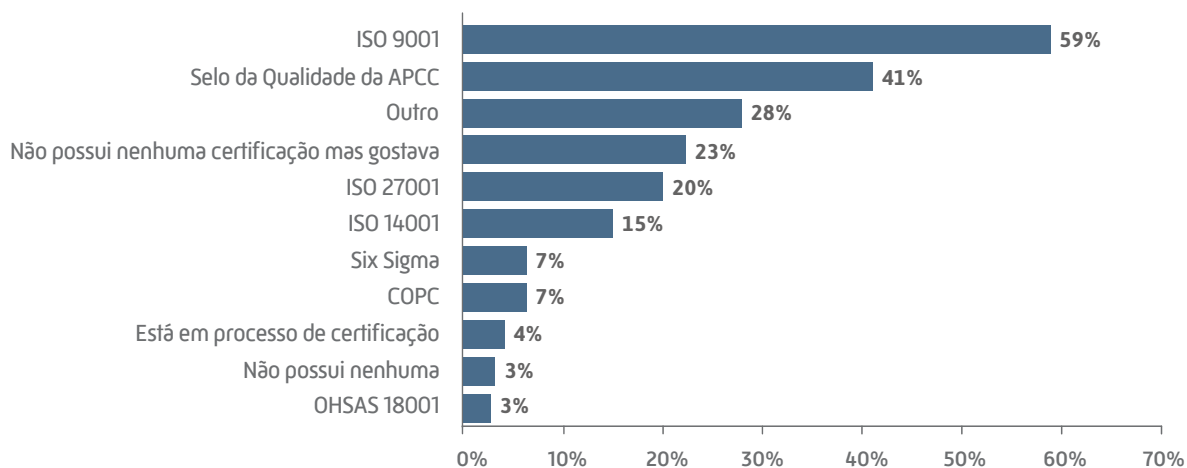


### QUESTÃO: Quais das seguintes certificações tem o Contact Center?

COMENTÁRIO: As certificações mais frequentes entre o grupo de respondentes são a ISO 9001 (59%) e o Selo da Qualidade da APCC (41%). De notar, que 23% dos respondentes indicam não ter nenhuma certificação, mas desejar ter e 4% indicaram estar em processo de certificação.

FIGURA 91

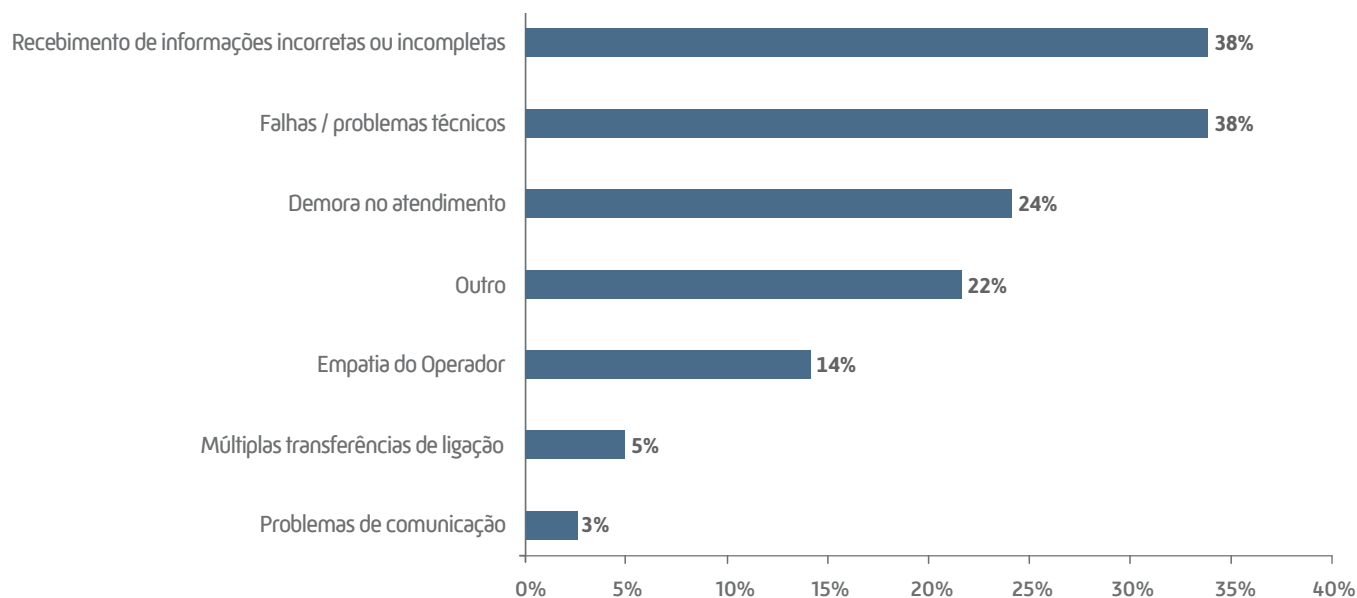
#### PRINCIPAIS CERTIFICAÇÕES DOS CONTACT CENTER (N=883)



**QUESTÃO: Quais os principais motivos das reclamações recebidas do serviço de Contact Center?**

COMENTÁRIO: O “Recebimento de informações incorretas ou incompletas” e as “Falhas / problemas técnicos” são os dois motivos mais comuns de reclamações recebidas do serviço de Contact Center (ambos com 38%). Contudo, é interessante verificar que, em relação a 2020, se verifica um aumento da percentagem do motivo “Demora no atendimento” (de 15% em 2020 para 24% em 2021). Já o motivo “Problemas de comunicação” (3%) e “Empatia do Operador” (14%) registaram valores baixos, o que constitui um dado positivo para o setor.

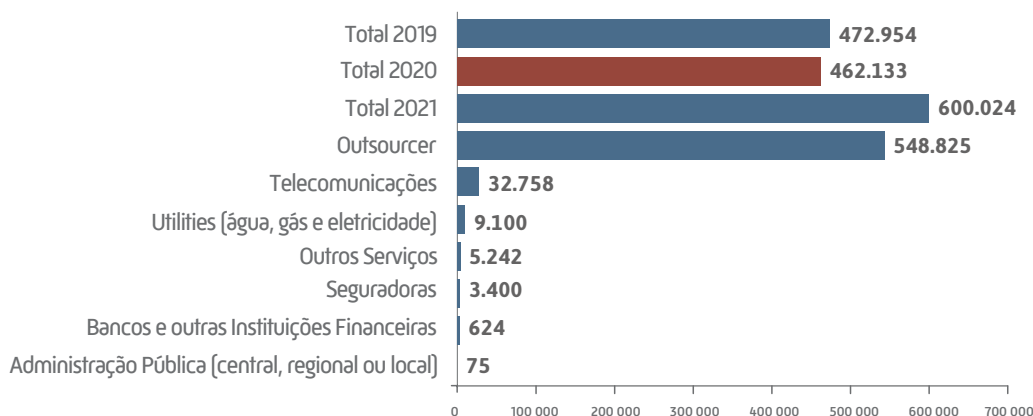
FIGURA 92

**MOTIVOS DAS RECLAMAÇÕES RECEBIDAS DO SERVIÇO DE CONTACT CENTER (N=728)**

**QUESTÃO: Qual o volume anual de negócios do Contact Center?**

COMENTÁRIO: As respostas a esta questão mostram uma imagem necessariamente modesta da verdadeira representatividade deste Estudo uma vez que resultam de um número de respostas reduzido em relação à amostra (316 operações). Devemos ter ainda presente que as operações geridas internamente não permitem identificar faturação, não deixando de acrescentar valor nas suas Organizações. Ainda assim, o agregado das respostas obtidas em 2021 totaliza 600,024 milhões de Euros, dos quais cerca de 91% correspondem à faturação de Outsourcers.

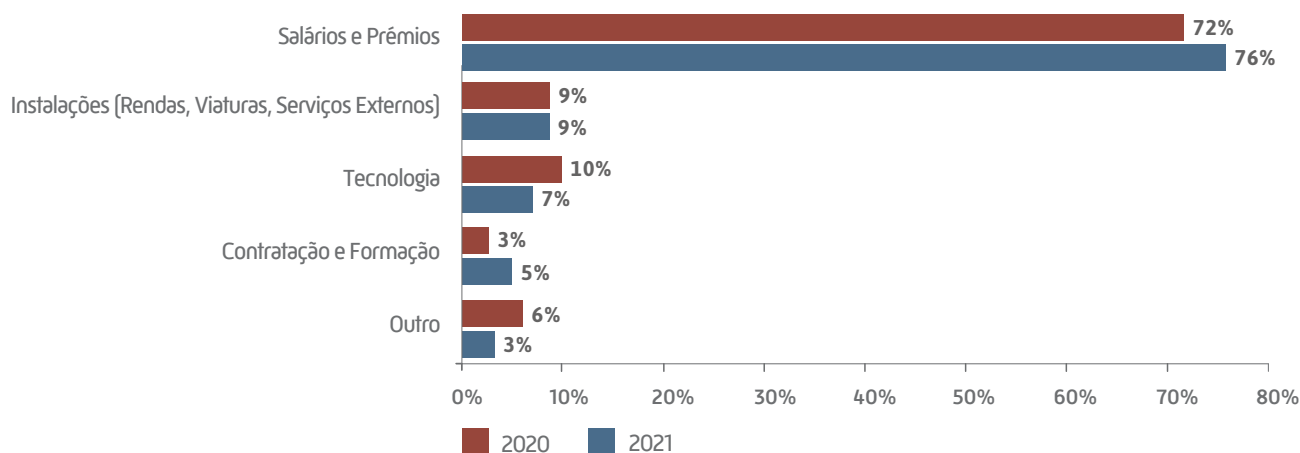
FIGURA 93  
**VOLUME DE NEGÓCIOS DA AMOSTRA (EM MILHARES DE EUROS) (N= 316)**



**QUESTÃO: Qual é a distribuição da estrutura global dos custos operacionais OPEX pelas principais rubricas?**

COMENTÁRIO: A principal rubrica em 2021 foi a dos “Salários e Prémios” com cerca de 76% (aumento de 4 pontos percentuais face a 2020). Relativamente às restantes rubricas, a “Tecnologia” reduziu de 10% em 2020 para 7% em 2021, a “Contratação e Formação” passou de 3% em 2020 para 5% para 2021, tendo a rubrica “Instalações” mantido o mesmo valor percentual de 9%.

FIGURA 94  
**DISTRIBUIÇÃO DO OPEX PELAS PRINCIPAIS RUBRICAS (N=416)**

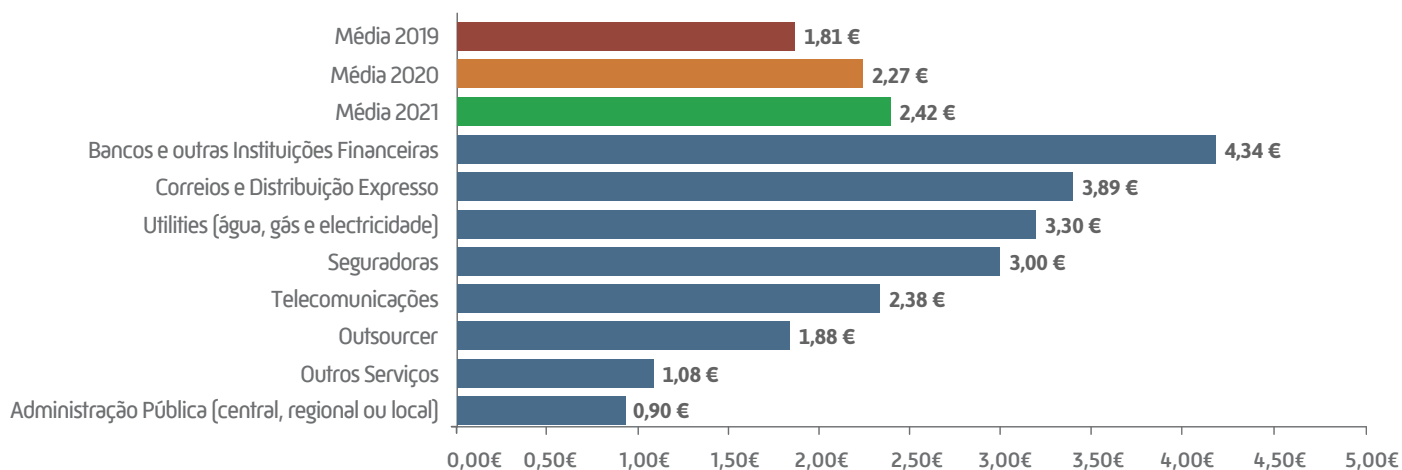




**QUESTÃO: Qual o custo médio por contacto?**

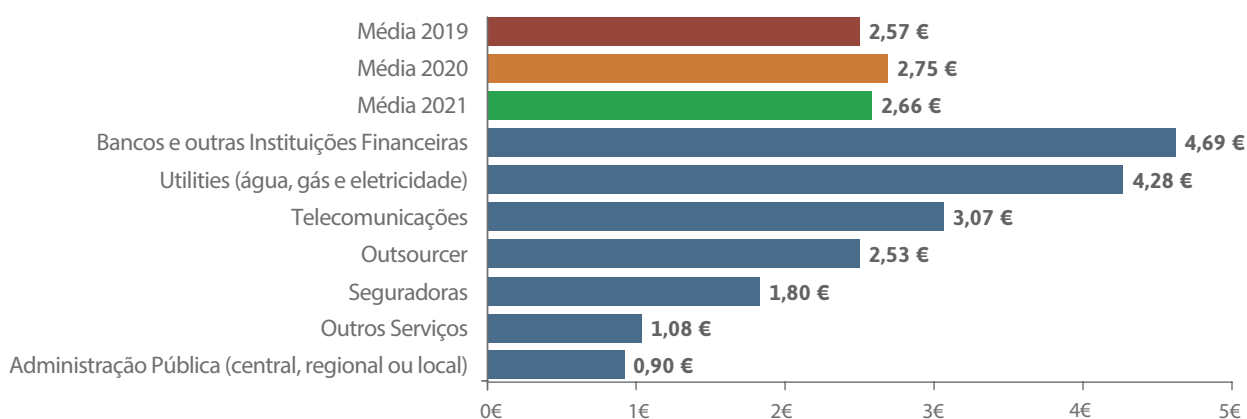
COMENTÁRIO: Face ao observado no ano anterior, o custo médio por contacto aumentou de 2,27€ para 2,42€ em 2021. Os setores que registaram custos médios por contacto mais elevados foram o dos Bancos e outras Instituições Financeiras (4,34€) e dos Correios e Distribuição Expresso (3,89€). O setor com o menor custo médio por contacto é o da Administração Pública (0,90€).

FIGURA 95

**CUSTO MÉDIO POR CONTACTO (N=188)****QUESTÃO: Qual é o custo médio por solicitação resolvida? (Em euros)**

COMENTÁRIO: O custo médio por solicitação resolvida diminuiu em relação a 2020 (2,75€ para 2,66€). Os setores com custos mais elevados foram o dos Bancos e outras Instituições Financeiras (4,69€) e Utilities (4,28€). Por outro lado, a Administração Pública foi o setor que registou os custos por solicitação mais baixos (0,90€).

FIGURA 96

**CUSTO MÉDIO POR SOLICITAÇÃO RESOLVIDA (N=63)**



Experience as a Service

# LIGUE-SE AOS SEUS CLIENTES ATRAVÉS DA EMPATIA

---

Graças à tecnologia Genesys, os seus clientes sentem-se ouvidos, compreendidos e lembrados.

Veja que fácil pode ser.

[www.genesys.com](http://www.genesys.com)



# Casos de Referência





## Transformar Contact Centers em Centros de Atendimento

A Eletrolux decidiu apostar na transição para centros de atendimento focados no consumidor como parte da sua estratégia de vendas business-to-consumer (B2C) e direct-to-consumer (D2C), utilizando as plataformas Genesys Cloud CX™ e Genesys Predictive Engagement, juntamente com Google Cloud e Integração SAP. Com experiências consistentes e relatórios em todos os canais, a Eletrolux viu melhorias no FCR, Net Promoter Score (NPS) e total satisfação dos seus funcionários, além de uma redução de 56 segundos no tempo médio de atendimento (AHT).

### Estratégia de vendas B2C e D2C inovadora

Um dos maiores fabricantes de eletrodomésticos do mundo, a Eletrolux esforça-se para melhorar a vida quotidiana de milhões de pessoas. A empresa sueca incorpora este princípio orientador em cada ideia, produto e interação humana. A Eletrolux compete num mercado em mudança constante, onde os clientes alternam regularmente entre visitar as suas lojas e fazer compras online.

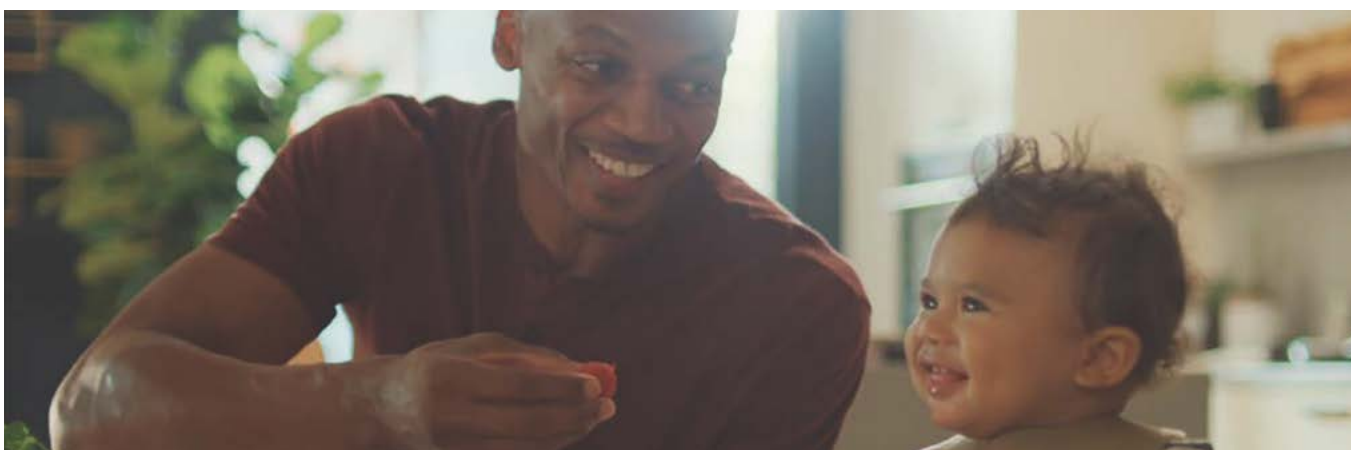


Impulsionada pelo aumento do comércio eletrónico, a Eletrolux viu uma oportunidade de desenvolver canais B2C e D2C – através do lançamento do programa Consumer Centric Transformation (ConCenT) com o objetivo de se aproximar dos seus clientes e impulsionar as vendas. O sucesso significou redesenhar os seus contact centers para uma maior eficiência e inovação mais rápida.

“A tecnologia antiga impediu a realização do nosso modelo B2C e D2C”, disse Mateusz Jazdzewski, IT Consumer Experience Solutions Manager e Head of CX Product na Eletrolux. “Tínhamos canais diferentes em sistemas diferentes sem integração de CRM e ferramentas de saída, encaminhamento e relatórios limitados”. Esta situação levou os nossos agentes a uma luta diária para acompanhar as viagens, aumentando o tempo de resposta e tornando o serviço inconsistente”.

### Solução holística centrada no consumidor

A Eletrolux executou uma estratégia tripla B2C e D2C. “We wanted a cloud platform that combined omnichannel routing, AI-powered analytics and a unified agent desktop for managing the D2C sales funnel,” added Jazdzewski. “Genesys Cloud CX gave us all this and more.”



Com a disponibilização de uma base omnicanal sólida, a plataforma Genesys Cloud CX garante multitarefa eficiente com conversas de entrada, saída, e-mail e chat geridas a partir de um único desktop. Os agentes colaboram rapidamente com os seus colegas utilizando a interface Genesys Cloud CX, em vez utilizarem várias janelas web e várias aplicações. Tantos os administradores, como os supervisores do contact center, têm sempre visibilidade do que está a acontecer, através do detalhe instantâneo e rigoroso dos relatórios e da monitorização das filas de espera.

Através da utilização de voicebots e chatbots com tecnologia da Google Cloud Contact Center AI, é detectada a intenção do cliente e são sugeridas opções de autoatendimento ou são roteadas as chamadas de forma inteligente para o melhor especialista com as habilidades certas. "Once engaged with an agent, knowledge is automatically surfaced from SAP C4C and our knowledge management systems, ensuring they have all the information needed to resolve the customer's particular issue," said Jazdzewski.

Completando o modelo B2C e D2C da empresa, o Genesys Predictive Engagement conecta os pontos nas interações do site, aproveitando a inteligência artificial (IA) e análises para descobrir comportamentos e interesses dos visitantes – e depois personaliza os compromissos em tempo real com base nesses insights.

"O sistema assinala o tempo excessivo de permanência de páginas web para que os agentes possam lançar um webchat atempado oferecendo ajuda ou uma oferta personalizada", acrescentou Jazdzewski. "E também podemos criar alertas se as caixas de compras estiverem paradas, permitindo que os agentes se aproximem novamente do cliente, podendo dar continuidade a venda".

Mateusz Jazdzewski | IT Consumer Experience Solutions Manager and Head of CX Product | Eletrolux

### Contact centers tornam-se centros de atendimento

A Eletrolux superou as expectativas com interações e relatórios consistentes em todos os canais. As melhorias incluem melhores opções de autoatendimento e significativamente menos tempo de espera e esforço do cliente. Esses ganhos são refletidos por aumentos no FCR e Net Promoter Score (NPS). Mais tarde, quando ocorreu a pandemia do COVID-19, o Genesys Cloud CX permitiu que a Eletrolux acelerasse o lançamento de lojas online.

A eficiência do serviço também melhorou com uma redução de 56 segundos no tempo médio de atendimento (AHT). Durante os primeiros três meses, o bot de concierge do Google Cloud da empresa reconheceu com sucesso mais de 75% das intenções dos clientes. Entre eles, pedidos de arranjos de eletrodomésticos, feitos em inglês e italiano, por exemplo.

Os dados são interligados e cruzados facilmente entre os sistemas Genesys, Google Cloud e CRM, reduzindo a frustração dos agentes, permitindo também aos supervisores terem melhor visibilidade das interações.

**Electrolux**

Transformámos centros de atendimento italianos e britânicos em centros de cuidados de dados.

Podemos ligar claramente eventos, ver porque é que as conversas se converteram ou não em vendas, e aprender como criar melhores experiências da próxima vez.

**MATEUSZ JAZDZEWSKI**  
IT Consumer Experience Solutions  
Manager and Head of CX Product  
Electrolux

**GENESYS**

# Webhelp

## Making business

## more human

- ♥ **55+ Countries**
- ♥ **100.000+ Webhelpers**
- ♥ **+ 200 locations** (10 multilingual hubs)
- ♥ **80 languages covered**
- ♥ **90 markets served**

In Portugal:

- ♥ **2300 Webhelpers**
- ♥ **5 locations**

Know more at [webhelp.com](https://webhelp.com)

Webhelp

Think Human



## Tinsa

Líderes em Avaliação, Análise e Consultoria do Setor Imobiliário

### Desafio

O desafio da Tinsa era aumentar a sua capacidade de forma a gerir as milhares de consultas que recebem diariamente. Queriam conseguir-lo através de um serviço omnicanal real e de qualidade, no qual estivessem refletidos os serviços de telefonia, email e chat (que tinham incluído recentemente na página web).

### Solução

Implementação de uma interface única e simples que proporcionasse um aumento no registo de dados por parte dos agentes, com uma ampla visão omnicanal, um módulo de controlo muito completo para supervisores e uma tecnologia ASR ou de reconhecimento de voz avançada e personalizável.

### Resultados

Superação em 80% do processamento das chamadas. Aumento significativo da produtividade laboral, da motivação e da superação dos agentes. Redução em 15% do tempo de resposta da chamada. Aumento de agentes livres e aumento de chamadas atendidas.

Incremento de 4 pontos no Net Promoted Score oferecendo aos clientes notícias relacionadas com o serviço e o setor nos tempos de filas.

### Tinsa

Tinsa é uma empresa que ficou consolidada no mercado como um dos maiores grupos de avaliação, assessoria e smart data de imobiliário da Europa e América Latina. A empresa realiza avaliações para todo o tipo de clientes, imóveis e finalidades. O grupo conta com empresas como a Taxo, especializada em avaliações de bens móveis e tangíveis, e Tinsa Digital, especializada em serviços avançados de avaliação automática e ferramentas tecnológicas baseadas em inteligência artificial e smart data.

O grupo realiza mais de 300.000 relatórios anuais em Espanha e mais de 500.000 nos 3 continentes onde opera. “A nossa atividade inclui trabalhar já seja em entidades financeiras, qualquer tipo de empresa ou administrações públicas, que recorrem de forma periódica a Tinsa para solicitar relatórios de avaliação como clientes particulares que solicitam uma ou duas vezes na vida uma avaliação” – María José Baena, Responsável do atendimento ao cliente na Tinsa.

**“Numa empresa como a Tinsa, onde operam mais de 150 agentes, realizar uma mudança na aplicação de Contact Center significava mais do que esperavam, estavam perante uma transformação digital completa. Mas foi um processo que os dirigiu a um sucesso total”**

Fátima Ballesteros, Responsável de Help Desk na Tinsa

## Disponer de um serviço ao cliente de excelência, sem falhas

Para a Tinsa estava claro: Não queriam apenas conseguir gerir milhares de consultas que todos os dias chegam através de email, telefone ou chat, queriam geri-lo de forma eficaz através de um canal omnicanal de qualidade. O facto de, por exemplo, trabalharem com entidades financeiras e administrações públicas, faz com que as falhas não sejam permitidas no Atendimento ao Cliente, porque a reputação poderia ser posta em causa.

Por este motivo, e outros, a decisão foi implementar a GoContact como plataforma de Contact Center. Além de assegurar o Serviço e garanti-lo, conta com uma interface simples para a utilização por parte dos gestores e um módulo de controlo completo e com dados em real time que facilita muito a gestão e utilização por parte dos supervisores.

A tecnologia de Contact Center tornou-se na peça chave para a tomada de decisão final. O ASR de Linguagem Natural ou reconhecimento de voz que encontraram no software que estavam a testar era o mais avançado e personalizável entre aqueles que tinham visto no mercado.

## A transformação Digital no Contact Center

Numa empresa como a Tinsa, onde operam mais de 150 agentes, realizar uma mudança na aplicação de Contact Center significava mais do que esperavam, estavam perante uma transformação digital completa. Mas foi um processo que os dirigiu a um “sucesso total” como referiu Fátima Ballesteros, Responsável de Help Desk na Tinsa.

As vezes, a mudança é arriscada e produz insegurança, pelo que ter ao lado uma equipa que controla os tempos e os processos de implementação, e conhece de primeira mão o campo no qual trabalha, facilita esta sensação de desconhecimento.

### Transformação para os clientes

“Agora o nosso cliente verbaliza as suas necessidades e um sistema de Inteligência Artificial processa a solicitação para enviar à equipa que melhor vai atender a estas petições” – Maria José Baena, Responsável do atendimento ao cliente na Tinsa

### Transformação para os agentes

Isto facilita muito o trabalho dos agentes e o seu tempo de ocupação. Agora recebem a chamada já reencaminhada, e podem ver sempre a transcrição do que o cliente diz. Recebem uma informação completa e precisa do que indicou o usuário.

### Transformação para os supervisores

Os supervisores dispõem de um dashboard completo e personalizável para cada equipa, onde podem ver todas as métricas estabelecidas e mediante estes dados podem ajudar aos agentes nas ações a realizar.



## Melhorias em todos os aspectos do Atendimento ao Cliente

No âmbito do atendimento ao cliente, os fluxos de trabalho são muito importantes, e com a GoContact, a Tinsa conseguiu otimizar estes fluxos. Conseguiu estabelecer prioridades na gestão e automatismo da entrega do trabalho aos utilizadores. Além disso, qualquer interação com os clientes fica armazenada, obtendo um conhecimento muito profundo dos clientes.

Com o módulo de inquéritos da GoContact, é possível controlar e fazer seguimento de forma mais ágil a experiência do cliente, o que provocou uma melhoria de mais 4 pontos no Net Promoted Score desde que começaram a realizar o seguimento.

O sistema de reconhecimento de voz tem sido capaz de processar de forma satisfatória mais 80% das chamadas. No entanto, o indicador mais importante é o tempo médio que demoram a responder uma chamada, que se viu reduzido em mais de 15%. A duração média também foi reduzida de forma significativa, ao contar desde o início com mais informação sobre o que precisa do cliente. E, como resultado de isto tudo, a produtividade dos agentes e a sua satisfação tem melhorado de forma considerável.

## Testemunho do Cliente



**“Trabalhar com a GoContact permitiu-nos otimizar os fluxos de trabalho, estabelecer prioridades na gestão e automatismos na entrega do trabalho aos utilizadores.”**

**Meritxell Alcaina Marcos, Head of Operations na Tinsa em Espanha**





## Caso de Referência My ToDo

### Desafio

Com o forte crescimento da Intelcia globalmente, fomos desafiados a assegurar a normalização e coerência dos nossos serviços, especialmente junto dos clientes, cujos serviços gerimos a partir de múltiplos sites, geografias e continentes.

Garantir a implementação do nosso Delivery Guide, tornou-se fundamental, especialmente ao nível das equipas operacionais, nomeadamente, Team Leaders e Operations Managers.

### Solução

Avançámos internamente com o desenvolvimento de uma plataforma, integrada no nosso universo próprio de ferramentas, designado por My.

Assim, foi-nos possível beneficiar de todos os dados das equipas já disponíveis, permitindo de forma automática, a atualização das equipas em todos os movimentos de recursos humanos.

Nasceu então o MyToDo, com os seguintes objetivos:

#### Ser Managers Workplace:

- Apoiar os gestores no seu trabalho no terreno e no desenvolvimento das competências das suas equipas;
- Funcionar como repositório de documentação, permitindo centralizar todas as informações sobre as instâncias das equipas/projetos etc.

#### Atuar como ferramenta de apoio organizacional:

- Planeamento / priorização de ações;
- Notificação de prazos das ações a desenvolver.

#### Apoiar a excelência operacional:

- Formalizar uma base comum para a gestão da equipa, com objetivos e recorrências;
- Monitorar indicadores com adesão ao Delivery Guide;
- Garantir a transparência da informação em toda a cadeia de valor.

Continuamos o desenvolvimento e evolução das principais funcionalidades da plataforma, sendo que neste momento, permite acesso a um guia de atuação comum, mas adaptável às diversas funções operacionais, partilhando conteúdos relevantes para o dia a dia, como por exemplo, como dar um coaching.

Permite ainda agregar toda a informação da “minha” equipa de forma estruturada, não apenas os dados de Rh, mas também os indicadores operacionais.

### Resultados

Implementação bem sucedida em:

- 8 países;
- 200 projetos;
- 3 idiomas, incluindo o Português;
- Mais de 1 milhão de ações suportadas na ferramenta;
- 80% de adesão e conformidade ao Delivery Guide.

### Testemunhos

“Ferramenta muito interessante, com a aplicação Mytodo poupamos muito tempo, temos sempre uma rastreabilidade das nossas tarefas diárias” TL Maurícias.

“Uma aplicação ágil que evolui de acordo com as necessidades dos seus utilizadores” Ops Manager Douala, Camarões.

“Ferramenta interessante que permite organizar e otimizar o tempo de trabalho”. TL Lisboa, Portugal.



intelcia

# We mind Your Business

**Global outsourcing services**

| CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT | DIGITAL SERVICES  
| BUSINESS PROCESS OUTSOURCING | IT OUTSOURCING

INTELICIA.COM



## Põe o BI a trabalhar para ti

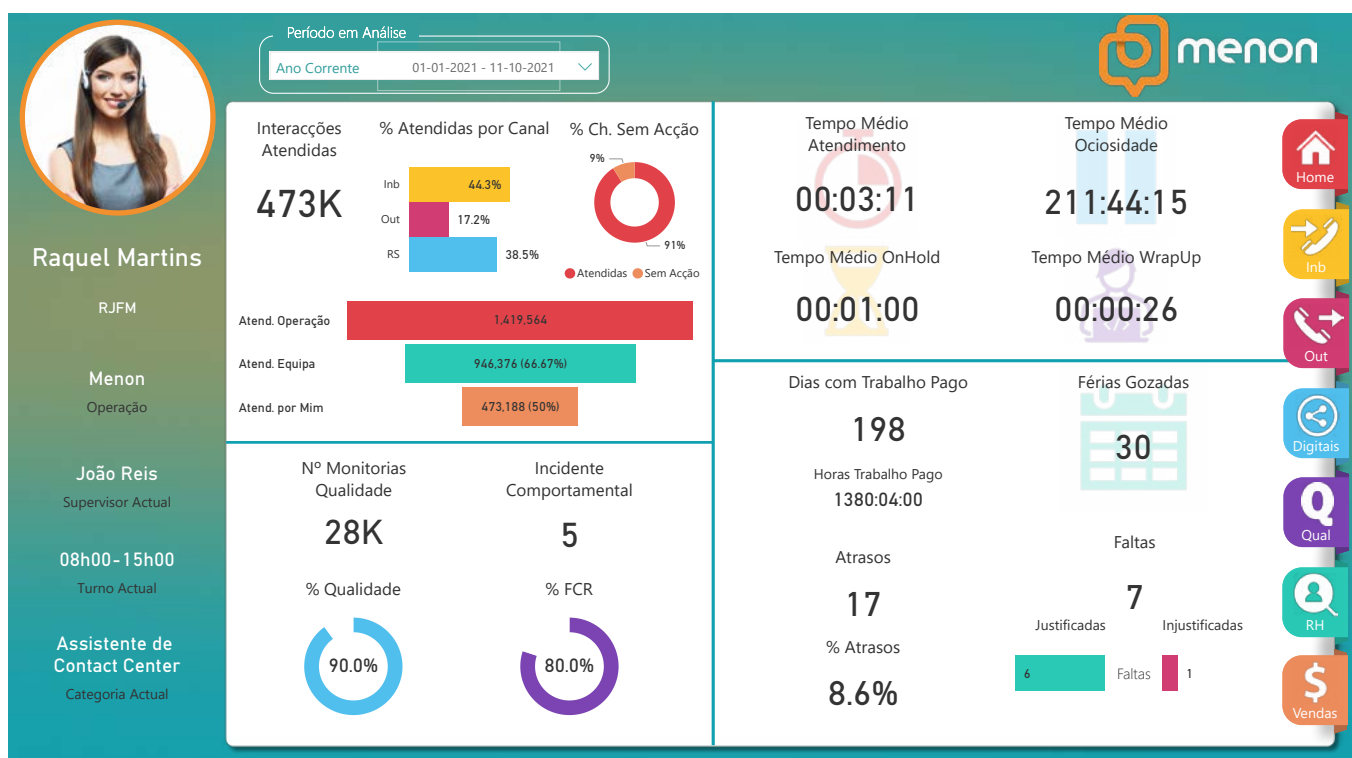
### Qual foi o desafio que nos colocaram?

Concentrar várias fontes de dados e sistemas num único sistema de Business Intelligence (BI) para os diferentes stakeholders.

### Solução:

Integração, num BI de negócio de:

- 180 Milhões de interações Inbound (Voz, Whatsapp, Facebook, Twitter, Chat, Email e Tickets);
- 8 Milhões de interações Outbound;
- 30 Milhões de respostas a IQS;
- 280.000 Auditorias de Qualidade;
- 1 Milhão de Vendas;
- 5 Milhões de escalas de Operadores de Contact Center.



Toda a solução foi montada para servir em simultâneo operadores, gestores da operação e parceiros de negócio.

O objetivo foi trazer para o domínio lógico dos dados o que acontece na realidade. Estes 3 agentes comunicam entre si e são interdependentes. É vital compreender a informação produzida por um operador de contact center, e é importante para esse colaborador perceber o output do seu trabalho e a importância que tem no projeto em que colabora. Quando agregamos os resultados de toda a equipa, ficamos com uma visão global do projeto, servindo gestores da operação e parceiros de negócio com conhecimento relevante para a gestão. Podemos disponibilizar não só a performance individual e quanto difere da média da equipa, mas também como é que impacta os KPIs da operação. Só conseguimos criar envolvimento e compromisso se toda a equipa for incluída nos fluxos de informação.

No que diz respeito aos dados para os gestores da operação e parceiros de negócio, frequentemente comete-se o erro de sistematizar a informação, produzir e entregar apenas “Big Numbers”. Esta abordagem simplista, muitas vezes esconde situações particulares, que vão estando ocultas nas médias durante meses. Se estes temas fossem detetados numa fase inicial poderiam ser facilmente resolvidos. Quando o problema já afeta um KPI, na maior parte das vezes é tarde demais e já carece de uma resolução mais complexa ou demorada.

O parceiro de negócio com esta abordagem beneficia também de um acesso aos dados com elevada precisão, disponível via app no telemóvel, sem depender de folhas de Excel ou emails de atualização. Garantimos também a qualidade dos dados, com rotinas automáticas de validação e a comunicação transversal dos mesmos. Caso exista alguma alteração ou atualização na informação, a mesma fica disponível para todos em simultâneo, o que garante total transparência na operação.

Todos os dados estão segmentados e segregados de acordo com restritas políticas de segurança, sendo o processo de atualização autónomo e sem dependência humana.

### **Qual a necessidade que levou a esta solução?**

A transformação digital não foi perfeita e no mesmo floor do contact center ainda convivem aplicações legacy muito robustas, mas pouco flexíveis, com sistemas na cloud, apps e APIs de integração que não comunicam entre si e nem sempre se comportam como queremos.

Tudo isto contribuiu para um ambiente mais complexo para todos os agentes de negócio.

Os operadores utilizam plataformas na cloud de última geração, mas para saberem quantas interações geriram desde o início do ano, em que medida contribuíram para a performance da equipa, as vendas que fizeram, as férias que gozaram e quantas horas estiveram logados, precisam de abrir 3 sistemas distintos, que maior parte das vezes são geridos por direções diferentes. Os gestores da operação, se querem saber como estão os KPI's da operação, como é que os mesmos se comparam ao período homólogo e qual a evolução desde o início da operação têm que fazer pedidos à equipa de análise, ou compilar relatórios de diferentes fontes. Da mesma forma, se quiserem saber quais os operadores que estão mais desviados dos objetivos, qual a média de qualidade ou IQS e quantas faltas ou atrasos têm, habitualmente têm que solicitar relatórios extra à equipa de reporting. O resultado é quase sempre o mesmo... 80% do tempo é usado a compilar e apenas 20% na análise dos dados para a tomada de decisão.

Os parceiros de negócio precisam de informação atualizada, sem erros e sempre disponível. Querem ver dados globais, mas em caso de necessidade, também precisam de autonomamente navegar nos dados até ao detalhe. Por exemplo, num dashboard único, podem ver a performance comercial, perceber dentro das vendas qual o produto que tem mais sucesso, como se compara com os restantes, quantas interações teve, em que canais, qual o TMA das mesmas, quantas horas foram as horas trabalhadas naquele produto específico e qual o IQS que resultou dessas interações.

### **Resultados**

Com este BI conseguimos produzir informação relevante e diferenciada para colaboradores, gestores da operação e parceiros de negócio. O foco foi aproximar estes intervenientes das fontes de dados e dar-lhes o poder de terem à sua disposição informação em tempo quase real, que os pode auxiliar no processo de tomada de decisão.

Conseguimos tornar o processo extremamente eficiente e flexível, onde a dependência das equipas de reporting e análise foi reduzida drasticamente, originando uma política de autoaprendizagem e interpretação da informação em toda a organização.

Foi também assegurada a estabilidade e qualidade da informação prestada.

Não existem discrepâncias ou diferenças por ficheiros desatualizados ou fórmulas de Excel que são apagadas. A fonte é a mesma e dependendo do seu nível de acesso, cada um “consome” o que é mais relevante para a sua função.

“Informação é poder” e a partilha e escrutínio da mesma conduz a organizações mais informadas, colaboradores mais interessados e decisões mais acertadas.





## Conseguimos integrar as comunicações fixas e móveis?

**ONE NET.** Sim, com a nossa solução One Net consegue gerir as suas comunicações fixas e móveis de forma simples e autónoma, esteja no escritório ou em mobilidade.

[vodafone.pt/business](https://vodafone.pt/business)



Together we can  
**vodafone**  
business



## Behavioral Economics ao serviço da Customer Experience

### O contexto

A complexidade dos últimos anos para o normal desenvolvimento da atividade empresarial é algo que hoje é totalmente inquestionável. No entanto, de braço dado com todos os desafios que pareciam impossíveis de ultrapassar, permaneceu uma vontade genuína de seguir em frente. Um espírito guerreiro que não nos deixou cair, que muitas vezes nos empurrou para a solução e que nos fez descobrir novas formas de existir. Um espírito que sempre esteve connosco e que nos faz ambicionar o melhor para os nossos clientes.

Foi em busca da perfeição que aceitamos o desafio do nosso Parceiro Allianz, quando nos lançou o projeto de uniformização e modernização de toda a sua política de atendimento ao cliente. E tudo isto em pleno contexto pandémico. Um sonho algo difícil de vislumbrar, não estivéssemos a falar de um sector cuja relação com o cliente se reveste de uma linguagem tradicional, formal, com políticas complexas e extremamente rigorosas.

O pretendido era uma transformação total de um modelo de suporte ao cliente tradicional, com muito foco em procedimentos e pouco cuidado na gestão emocional do cliente. Um modelo totalmente suportado em profissionais com um elevado conhecimento e experiência, só passível de ser concretizado após uma longa curva de aprendizagem. Mas será isso o suficiente para um serviço de qualidade? Será isso o mais importante para uma experiência de cliente memorável?

### O desafio

A uniformização e modernização de processos ou metodologias pressupõe a existência de uma resposta baseada no conhecimento de cada elemento, de forma individual, bem como a utilização de métodos muito enraizados e um filosofia de trabalho em sintonia com as regras do sector: formal e muito rigorosa. Assim, o primeiro passo para o sucesso deste projeto teria naturalmente que ser uma disponibilidade total para abraçar a mudança.

Após diversos eventos relacionados com a pandemia, surgiu a necessidade de reorganizar tarefas e de definir uma nova realidade operacional. Aquilo que se julgava ser um projecto de modernização transformou-se rapidamente num desafio com diferentes necessidades:

- 1- Desenvolver um projecto de formação que uniformizasse o desempenho qualitativo da equipa;
- 2- Criar uma linguagem que transformasse cada interacção numa experiência de valor para o consumidor;
- 3- Adotar uma cultura customer centric, totalmente orientada para experiência de cliente;
- 4- Garantir um processo de formação orgânico, passível de ser ministrado em modelo presencial (on site), híbrido ou remoto.

## O projecto

Na fase de discussão do projecto, a equipa Allianz manifestou o seu interesse em aplicar o behavioral economics como conteúdo teórico que servisse de base a este desejo de mudança. Para o efeito, tínhamos de considerar algumas adaptações, que permitissem enquadrar as principais características desta teoria, totalmente focada no comportamento alheio e na capacidade de influência sobre o outro. Eis algumas das conclusões apresentadas:

- uma ação de formação pode mudar a curto prazo determinadas atitudes, mas não muda comportamentos, nem tão pouco personalidades;
- quando temos a ambição de criar uma nova filosofia de customer experience, não basta formar as bases, temos que transformar a cultura de toda a organização;
- se o behavioral economics tem as suas bases na compreensão do comportamento alheio e na capacidade de influência, então, o foco deste projecto tem de ser a relação e as consequências da mesma;
- se o propósito é garantir que esta equipa possa passar a proporcionar uma experiência de valor em cada interação, então o projecto não pode esgotar-se num programa de formação, mas tornar-se na aplicação de um conjunto de pressupostos que a equipa passará a garantir de forma consistente.

## A concretização

No plano teórico, trabalhar relações e o grau de influência que um ser humano exerce sobre outro, passa por estabelecer um grau de contacto próximo e constante, a ponto de desenvolver um sentimento de confiança. Na prática, temos que ajustar esta necessidade à gestão operacional, incluindo no programa toda a estrutura da equipa, desde a gestão, funções de consultoria e/ou apoio operacional, técnico, pedagógico e, naturalmente, os comunicadores.

O programa de formação tomou a forma de modelo de coaching integrado, onde existem responsabilidades partilhadas e onde a relação é gerida respeitando a reciprocidade. O modelo apresenta uma abordagem holística e com implementação 360°, cujo público alvo é inicialmente constituído por um hub de características heterogéneas. Cada indivíduo deve ver trabalhadas as suas aptidões relacionais, numa primeira fase a que chamamos autoconhecimento (e por indivíduo referimo-nos a todos os elementos da equipa: líderes, auditores, formadores, comunicadores/agentes). Numa segunda fase abordamos as ferramentas que permitem identificar os traços de personalidade do outro e por último, as técnicas que nos permitem influenciar comportamentos.

Como metodologias pedagógicas, sendo um programa holístico, tivemos de garantir que existem vários momentos de intervenção, com objectivos distintos e bem definidos: sessões de formação em sala, sessões de formação remota, acções de feedback, reuniões para ponto de situação e partilha de experiências, auditorias de processos, acções de motivação assentes em várias plataformas e suportes, sessões de auto-estudo, acções de coaching com atendimento acompanhado e distribuição de material didáctico em multi-suporte. Desenhámos também um novo programa de incentivos, orientado para a customer experience, que não se restringisse aos KPIs agregados ao programa (Auditorias & NPS), mas também aos que estão associados aos elogios recolhidos pelos múltiplos canais de contacto, internos e externos, extrapolando a voice of customer, considerando igualmente elogios de pares e também de parceiros e fornecedores do nosso parceiro Allianz.



Criámos para esta jornada de transformação um percurso de 8 semanas, contadas desde a apresentação do modelo a toda a estrutura até à recolha dos resultados finais, traduzindo-se num investimento total de 50 horas de ações pedagógicas por cada agente.

### Concretização

O resultado mais imediato foi o da rápida aceitação da transformação proposta e o genuíno empenho de toda a equipa. Ao longo de todo o processo foi visível o envolvimento conseguido, comprovado através dos constantes elogios de elementos exteriores, independentemente da sua proveniência (consumidores, parceiros, clientes, fornecedores), o que demonstra que de facto a experiência proporcionada passou a ser o mindset.

Em termos globais os resultados obtidos foram muito interessantes, na medida em que acabaram por impactar positivamente os índices de satisfação da equipa e a qualidade do atendimento. Em apenas cinco semanas de implementação do projecto, o índice de qualidade das auditorias aumentou 8%, fixando-se nos 86% de nota global. Por outro lado, e ao contrário do que seria expectável, mesmo com um maior investimento na relação com o cliente, o tempo médio de chamada não foi negativamente impactado.

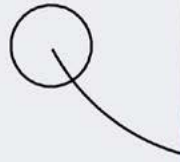
### Conclusão

O programa de Behavioral Economics não foi criado para ser uma ação de formação, mas sim uma metodologia de trabalho, que a médio prazo está a permitir mudar a relação da empresa com os seus consumidores. É com enorme satisfação que vemos os objectivos a que nos propusemos serem gradualmente alcançados, aproximando os resultados qualitativos dos agentes aos dos top performers, proporcionando ao mesmo tempo uma melhor experiência de contacto ao consumidor final. Numa era cada vez mais mecânica e dependente de soluções tecnológicas, são estes projetos que demonstram claramente a importância da componente humana nas relações profissionais e na prestação de todo o tipo de serviços. Por mais desenvolvimentos que existam, um serviço ao cliente de excelência nunca conseguirá subsistir sem a componente humana, pois a empatia, nunca será passível de automação.

**:talkdesk® | GET YOUR GUIDE**

# GetYourGuide transforms ordinary trips into incredible experiences

Successful integration with Talkdesk products including Talkdesk Studio™ and Talkdesk Guardian™ enable the booking platform to provide seamless customer experiences.



### Use Case

Support, Service

### Industry

Travel & Hospitality

### Integration

Slack, Freshdesk

### Key Metric

42 % decrease in after call work,  
€130k annual cost savings



### Challenge

GetYourGuide needed a contact center platform to serve as the foundation and backbone of the company's mission – to deliver seamless customer experiences. The challenge was finding the right integration tools that worked together and would be able to quickly support GetYourGuide customers with any question, concerns or when experiences are not up to expectation.



### Solution

Talkdesk heard what GetYourGuide needed when it came to setting up agents with the ability to provide seamless customer experiences and was able to deliver the strong integration needed to do so.



### Results

By integrating Talkdesk and Freshdesk, GetYourGuide has been able to simplify the daily lives of its agents by automating manual processes and eliminating the need for them to replicate data entry across multiple systems. After call work has decreased by 42 %, equating to a 36 second reduction in average handle time. That 36 seconds represents a saving of operational cost of about €130k yearly.

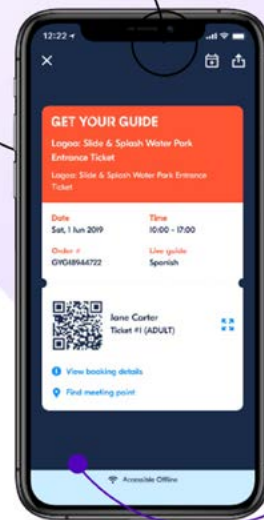
GetYourGuide is the booking platform for incredible travel experiences. The booking platform's responsibility to the customer at the point of travel is to put aside any fear and provide an incredible positive experience, leaving them to have amazing, and in some cases positively life-altering, life experiences. Since its founding in 2009, travelers from over 170 countries have booked more than 45 million tours, activities, and attraction tickets through GetYourGuide.

The global market for tours and activities is an inherently dynamic landscape and companies must navigate a broad range of variables to successfully deliver valuable customer impact. With customer demands growing each day and the competitive market becoming increasingly crowded, providing best-in-class experiences is a necessity. To capture this market opportunity, GetYourGuide made it clear that the customer is the priority and finding new ways to deliver exceptional, seamless experiences is mission critical. To do so, the team at GetYourGuide was tasked to identify a contact center partner that was aligned with these priorities.

## Finding the right guide

GetYourGuide's customer experience vision can be best described in one word - seamless. The booking guide's fundamental goal is to provide customers with a seamless experience. In order to do so, they must also create seamless experiences for their agents by providing them with streamlined tools that intelligently work together.

Without an existing contact center system in place, GetYourGuide began the search for the perfect partner. It was up to Roman Siepelmeyer (Head of operational excellence), Aparna Rajeevan (Platforms & applications senior specialist) and Rafael Bediaga (Platforms & applications senior specialist) to identify potential suitors. For Rajeevan, she sought out to find a contact center system that would help deliver on the promise of providing exceptional customer experiences and one that was designed to provide a frictionless platform for the contact center agents.



● ● ●

**“We want to provide incredible experiences with customers and our customer service. Talkdesk is the most stable tool we use.”**

– APARNA RAJEEVAN, PLATFORMS & APPLICATIONS SENIOR SPECIALIST, GETYOURGUIDE

### Mission accomplished.

Today, GetYourGuide has a couple of integrations in place. The company is currently using Talkdesk Guardian™ to monitor when agents log in and out and to ensure customer calls are not being ignored.

Using features such as the Live Sessions Log, GetYourGuide now has a window into what's happening with their remote contact center workforce. GetYourGuide uses the Live Sessions Log filters to find the exact subset of data needed to easily visualize trends, such as the last time every agent in a group has logged into the system.

With better awareness into which agents are following policy and procedure, GetYourGuide can route calls in a way that ensures customers' calls are being handled promptly and efficiently.



Additionally, GetYourGuide has Talkdesk integrated with Freshdesk to help make agent's lives easier. The goal here is to automate as much as possible so that agents can focus on where they can make an impact. For example, if a ring group is set in English, GetYourGuide can automate the ticket created in this language. Ultimately, the integration provides agents with clarity of mind. They're able to concentrate on one window rather than having to replicate data entry across multiple systems.

By integrating Talkdesk and Freshdesk, GetYourGuide has been able to simplify the daily lives of its agents by automating manual processes and eliminating the need for them to replicate data entry across multiple systems. As a result, after call work has decreased by 42%, equating to a 36 second reduction in our average handle time. That 36 seconds represents a saving of operational cost of about € 130k yearly.

Another great benefit the booking platform experienced as a result of its successful integration efforts is that agent attrition is extremely low at about zero to 3% month-on-month on an annual scale. In addition, GetYourGuide is also utilizing about 20% to 30% of Talkdesk Studio™, which at that usage is still a lot stronger than what they had before. The intelligent IVR functionality it provides has enabled its customers to get support faster, resulting in GetYourGuide quickly obtaining service levels.

### More adventures to come.

As an integral partner for GetYourGuide, Talkdesk has successfully accomplished the goals for the booking platform and will continue supporting the company's rapid growth.

GetYourGuide has no plans to slow down and hopes to continue to explore new opportunities to utilize Talkdesk and its tech capabilities. For example, speech-to-text is one service GetYourGuide is looking into in order to better analyze customer interactions and continue delivering the seamless experiences.



**“This product is celebrated as the best solution out and definitely is.  
Talkdesk always comes out on top”**

– **ROMAN SIEPELMEYER**, HEAD OF OPERATIONAL EXCELLENCE, GETYOURGUIDE

#### About Talkdesk

Talkdesk® is a global customer experience leader for customer-obsessed companies. Our contact center solution provides a better way for businesses and customers to engage with one another. Our speed of innovation and global footprint reflect our commitment to ensure businesses everywhere can deliver better customer experiences through any channel, resulting in higher customer satisfaction, cost savings and profitability.

**talkdesk®**  
Experience. A better way.

Customer Stories:  
GetYourGuide





**LEAVEYOURMARK**



# **BUREAU VERITAS**

## **A sua entidade certificadora**

Bureau Veritas  
[www.bureauveritas.pt](http://www.bureauveritas.pt)  
[comercial@bureauveritas.com](mailto:comercial@bureauveritas.com)  
Nº Nacional 707 200 542



## A Royal RPA Success

One of the oldest organizations in the world, Royal Mail Group (RMG) can trace its origins back to 1516. With its predecessors, it's responsible for a number of global firsts including the Penny Black, the world's earliest adhesive postage stamp. That proud tradition of innovation continues today as it rolls out software robots. To date, this has handed back £55 million and 662,000 hours of employee time.



Ask any person or business what their most valuable non-renewable resources are, and they will inevitably tell you: time and money. There are never enough of either. On a personal level, we all find this a challenge, and it becomes an even bigger problem when you have 137,000 staff, 50,800 vehicles, 37 mail centers, and 11,100 local collection networks.

However, RMG has found a way to cut costs and hand time back to staff with robotic process automation (RPA)—and it's been a huge success. It all started back in 2017 when the firm embarked on a digital transformation journey that began with a process simplification and automation program.

**“Since kicking off, we’ve introduced RPA to six areas of the business. These are operations, customer experience, finance, HR, commercial and fleet.”**

Mike Hitchins • Program Lead at RMG

In the operations team, RPA was used to change the way delivery office managers across 1,250 locations could complete tasks. “Previously, they started at 6 am to access six systems, extracting data they would need to brief staff at 7 am,” explains Mike. “Each manager would do this in their own way. This took time, caused stress, limited productivity, and held back performance.”

Unattended software robots were introduced to extract data, automatically, presenting it to managers in a standard format each morning, allowing them and their teams to focus on their key tasks—not admin.

**“The feedback from staff has been fantastic. A manager from Rochester told us he loves the report and it will save a lot of time, making things far easier to manage. Another from Doncaster told us the level of information is invaluable. Overall, teams are very excited about using automation.”**

Mike Hitchins • Program Lead at RMG

Meanwhile, customer experience agents were using a range of archaic systems. “They were hard to navigate and took time to use,” says Hitchins’ colleague, Phoebe Woods, a Business Analyst at RMG. “This limited the ability of employees to provide a great experience for customers,” she adds. Software robots were introduced, named SamYax and YaxMan after a much-loved colleague, Sam Yaxley, who sadly passed away.

“SamYax is an attended robot used to provide a new interface for the agents,” adds Woods. “They can task the robot to get the info they need without having to use the legacy technology. The same robot is also used to take on tasks after calls have finished, sending standard information that is easy to understand and action.” YaxMan is an unattended robot that undertakes the same type of work but using data customers enter in web forms.

Customer service staff have been impressed with the pair of robots. Jan Thompson, Head of Non-Account Improvement, said, “SamYax not only enables us to focus our advisors on having great conversations with our customers but also helps our less experienced people develop in their roles and achieve our goal of having a multi-skilled workforce.”

Summarizing how customer experience robots have improved outcomes, Woods says, “The robots make it easier to use systems so agents can concentrate on customers, not technology. They also reduce training time. Because the robots also pick up actions after calls, staff can be available for others customers. Furthermore, follow-up information sent by robots from the customer experience teams to delivery offices is in a standard format, so operational teams know exactly what they need to do.”

In the finance department, robots were used to improve the handling of accounts. “RMG has a huge number of customers—many very small. If one of them doesn’t pay on time, their account needs to be suspended,” continues Hitchins. “Once their payment is received, the account must be reinstated. Doing this manually took herculean effort and led to some accounts not being suspended or reinstated on time. The result was the loss of revenue.” Robots now manage this process in real-time, protecting revenue.

**“The robots make it easier to use systems so agents can concentrate on customers, not technology. They also reduce training time. Because the robots also pick up actions after calls, staff can be available for others customers.”**

Phoebe Woods • Business Analyst at RMG

These examples highlight just four of the 85 automated processes implemented across the business. Together, the impact has been colossal. Hitchins and his team had originally aimed to deliver £13.7 million in financial benefits. So far, they’ve delivered £55 million—that equals a ROI over 300 percent above expectations.

This comprises £4.8 million in employee time saved, £22.4 million in additional revenue, £17.5 million in cost reduction/avoidance, and £10.3 million in capacity creation. At the same time, approximately 662,000 hours of time have been handed back to employees. This has improved employee efficiency, satisfaction, and engagement.

## Overcoming challenges

As with any large technology deployment, there were challenges, such as managing change. The team behind the program was keen to take an incremental approach. For example, when introducing robots to delivery office managers, an initial group of five was chosen and empowered as champions. They helped define how the robots would work before they were rolled out across all 1,250 offices.

Starting small meant that teething problems could be quickly resolved before full deployment. Each robot has since been 100 percent reliable, removing any concerns. Furthermore, watching this progress boosted end user confidence. “A once change-averse organization has embraced automation,” enthuses Hitchins.

Another challenge was the scale of the deployment for delivery office managers. Running six days a week, 3:00am-7:00am, across 1,250 offices meant that innovative automation design was key. Robot extraction of data from legacy systems via their user interfaces was too slow and would have required more than 1,000 robot workers. To solve this, the process was split into two. A data extraction step was executed first, which the robots processed, combining information from other sources. This only required 18 robot workers.

## Looking to the future

The process simplification and automation program is far from over. “There are a further 10-12 projects planned for the operations team and more automation in the customer experience department,” says Hitchins.

There are also plans to roll out automation to the HR team, supporting the onboarding process for new starters. A previous project had already been piloted here to support the recruitment of tens of thousands of seasonal staff to deliver around the Black Friday and Christmas period. This will now become part of the HR process and will incorporate chatbots, intelligent optical character recognition(OCR), and speech recognition capabilities.

**“The possibilities are endless. In many ways, RPA is a solution looking for a problem. We’re educating people on the art of the possible and sharing what we can do. As perceptions change, we will be capable of more—and will be able to deliver greater savings back to the business.”**

Mike Hitchins • Program Lead at RMG

While the possibilities may well be endless, what’s been achieved to date is staggering. It’s especially impressive given many of the automations have been used for smaller individual automated tasks undertaken at high volumes in distributed field offices. Mike and his team have been able to apply RPA beyond the traditional approach of centralized back-office automation to reach 1,250 separate sites across the UK.

As a result, they have won the admiration and support of managers, staff, and customers—all of whom have benefited. They’re the superheroes, wielding the superpower of automation to create robots so people don’t have to be robots. It’s a royal RPA success.



# Our robots love doing the tasks you hate.

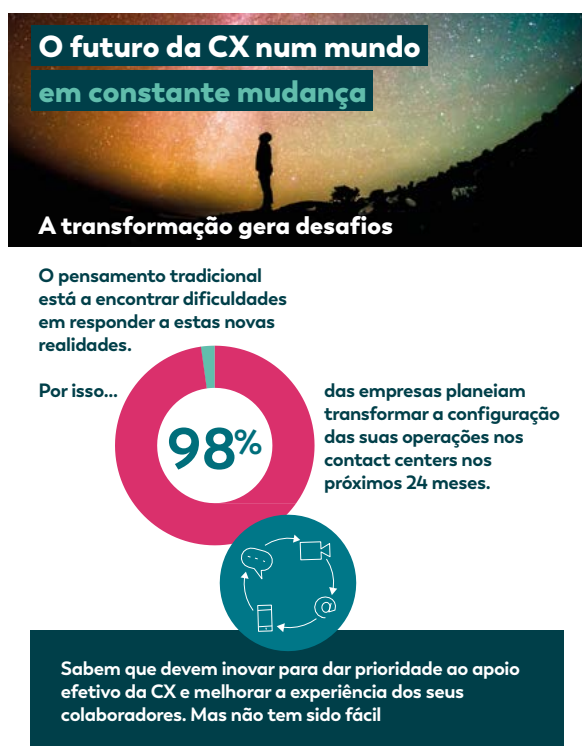
UiPath uses Robotic Process Automation, or RPA, to automate dull, repetitive tasks, freeing you to get the real work done. Looking for digital transformation? **Your robots are on it.** Start today at [UiPath.com](https://UiPath.com)





## ESTUDO INDICA QUE EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR DEVERÁ CRESCER EXPONENCIALMENTE NA PRÓXIMA DÉCADA

As operações dos Contact Centers deverão ser alvo de transformações substanciais de forma a melhorar os seus serviços, refere um estudo desenvolvido pela Frost & Sullivan, a pedido da Webhelp. O inquérito foi respondido por mais de 1.000 gestores seniores da área de Experiência do Consumidor (CX) e conclui que as empresas estão cada vez mais a integrar tecnologia e novas metodologias de forma a melhorar o serviço ao cliente, com 98% dos inquiridos a planear modificações nos próximos dois anos.



O estudo revela que quase um a cada dois gestores sénior de CX esperam um aumento de novos canais para chegar ao consumidor, com base em tecnologia com assistentes de voz e Realidade Aumentada, ao longo da próxima década. Algumas destas mudanças foram aceleradas pelo contexto pandémico dos últimos dois anos: 90% dos inquiridos acredita que o teletrabalho fará parte dos modelos de Experiência do Cliente no futuro, com 78% a referir que os colaboradores terão liberdade de determinar onde querem trabalhar.

Os desafios de trabalhar remotamente permanecem uma realidade, de forma que o estudo menciona que a motivação dos colaboradores deve ser uma prioridade das empresas, seguindo-se o acompanhamento do avanço tecnológico na área de CX e a sua implementação a larga escala.

“O estudo dá-nos perspetivas interessantes sobre o futuro do setor da Experiência do Consumidor”, comenta Alexander Michael, Diretor de Consultoria da Frost & Sullivan. “Com a indústria a transformar-se rapidamente, é positivo que as empresas estejam a planear que o trabalho remoto faça parte integrante dos seus modelos. Quem reconhecer que tal deve ser implementado corretamente, de forma sustentável, vai ter benefícios futuros nos seus negócios e com os clientes”.

### O FUTURO DA CX

Os inquiridos que já começaram a implementar transformações nos seus projetos estão, desde já, a observar resultados, com impactos positivos identificados na área da segurança de dados (77%); Experiência do Consumidor (78%); acesso a talento (76%); resiliência das operações (77%) e custos base (77%).

“A análise mostra que 99% dos líderes na Experiência do Consumidor estão focados em conseguir implementar operações de larga escala para ir ao encontro das necessidades dos clientes”, explica Matthieu Bouin, Diretor Administrativo do Grupo Webhelp. “Para o conseguir, são necessárias duas coisas. Primeiro, ter estas questões em conta quando planeamos as operações. Segundo, ter uma plataforma tecnológica apropriada para se adaptar, em escala, flexibilidade e capacidade de resposta, às mudanças cada vez mais rápidas do comportamento dos consumidores”.

## RESPOSTAS PERSONALIZADAS NA QUALIDADE DA CUSTOMER JOURNEY

As equipas de gestão de Contact Centers esperam que o nearshoring (subcontratação de serviços no próprio país) e o offshoring (transferência de serviços para outros países) cresçam no futuro, demonstrando a necessidade de soluções personalizadas de acordo com as necessidades dos diferentes tipos de negócio, de forma a maximizar a qualidade do serviço. Empresas que escolham melhorar o serviço podem ter de adaptar-se, ao mesmo tempo que garantem aspetos como a segurança dos dados, acesso ao talento, resiliência das operações e custos.

“A transformação da Experiência do Consumidor deve começar com as necessidades dos clientes e a estratégia de negócio”, menciona Olivier Duha, CEO e Cofundador da Webhelp. “Depois é importante pensar de forma holística sobre a forma como as operações vão ao encontro das necessidades. Os modelos devem adotar os formatos mais sustentáveis, considerando como as localizações onshore, nearshore e offshore podem ser combinadas com modelos de trabalho presenciais, remotos ou híbridos. No mundo atual, as localizações do apoio ao cliente podem estar em qualquer parte do mundo e desenvolver-se rapidamente”.

O estudo indica que, qualquer abordagem à experiência do consumidor deve ter em conta os desafios operacionais do futuro, no que diz respeito a gestão de equipa e conflitos, integração de canais e sistemas, compliance e motivação dos colaboradores (todas estas áreas são mencionadas, pelo menos, por um a cada dois dos inquiridos como sendo desafiantes no futuro).



intelcia

# We mind Your Business

## GLOBAL OUTSOURCING SERVICES

Customer relationship management  
Business process outsourcing  
IT outsourcing  
Digital services

PORTUGAL

15

sites

6.000

colaboradores

7

idiomas

MILHÕES DE  
INTERAÇÕES

23M

85%

MERCADO  
NACIONAL

15%

MERCADO  
INTERNACIONAL

# BIG NUMBERS 2021

intelcia

VENDAS DE  
PRODUTOS  
& SERVIÇOS

1.1M

80%

MERCADO  
NACIONAL

20%

MERCADO  
INTERNACIONAL



SELO DA QUALIDADE  
**apcc**

## F I C H A T É C N I C A

Edição e Propriedade  
APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers

Coordenação Geral (APCC)  
Ana Gonçalves

Coordenação Técnica e Realização  
Ana Gonçalves (APCC)  
Cinzia Xavier (NTT DATA)  
Jorge Lafuente (NTT DATA)

Revisão (APCC)  
Ana Ferrada  
Ana Gonçalves  
Inês Lourenço  
Jorge Pires

Design Gráfico e Paginação  
ADPRINT, Lda.

Impressão e Acabamento  
Gráfica Unip. Lda.

Depósito Legal  
359554/13

Data de Edição  
Maio 2022

If you're  
customer-  
obsessed.

---





# We should talk.

**Talkdesk is the only cloud contact center solution built for a better customer experience.**

Talkdesk® is a global customer experience leader for customer-obsessed companies. Talkdesk CX Cloud™ is an end-to-end customer experience solution that uses pragmatic AI to deliver a better way for businesses and customers to engage with one another, with customer self-service, agent empowerment, fraud prevention, and enhanced automation. Over 1,800 innovative companies around the world, partner with Talkdesk to deliver a better way to great customer experience. Learn more and request a demo at [www.talkdesk.com](http://www.talkdesk.com).

**:talkdesk®**

Experience. A better way.

# MOBILIDADE ELÉTRICA

edp



Carrega o teu carro  
com eletricidade  
100% verde, dentro  
e fora de casa.

SOLUÇÕES DE  
CARREGAMENTO  
A PARTIR DE

22 €/mês

25%

DE DESCONTO  
PARA CARREGAR  
FORA DE CASA

Condições especiais para clientes EDP Comercial. Sabe mais em [edp.pt](http://edp.pt)

EDP COMERCIAL

213 53 53 53 | EDP.PT  
chamada para a rede fixa nacional