



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Apoiar quem Apoia – Da Análise do Serviço de Apoio dos CLAIM à Definição de um Modelo de Suporte à Decisão

Carolina Fernandes de Oliveira Faneca

Mestrado em Métodos Analíticos para Gestão (Business Analytics)

Orientadoras:

Doutora Ana Manuela Candeias e Caetano, Professora Auxiliar,
Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Luísa Cristina da Graça Pardal Domingues Miranda,
Professora Auxiliar, Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Departamento de Métodos Quantitativos para Gestão e Economia

Apoiar quem Apoia – Da Análise do Serviço de Apoio dos CLAIM à Definição de um Modelo de Suporte à Decisão

Carolina Fernandes de Oliveira Faneca

Mestrado em Métodos Analíticos para Gestão (Business Analytics)

Orientadoras:

Doutora Ana Manuela Candeias e Caetano, Professora Auxiliar, Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Luísa Cristina da Graça Pardal Domingues Miranda, Professora Auxiliar, Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Em cada esquina um amigo
Em cada rosto igualdade
Zeca Afonso

Agradecimentos

O fim desta dissertação marca um período muito agridoce da minha vida. Há cerca de um ano e meio decidi que não iria terminar este percurso, essencialmente porque, desde o primeiro dia, nunca me revi nesta área. Na altura, foi uma decisão muito difícil e que me fez questionar todas as minhas certezas. Hoje, volvido um ano, não poderia estar mais agradecida por ter decidido continuar, apesar de tudo. Como todo este trabalho só foi possível através de um grande e excelente suporte pessoal, os meus agradecimentos mais especiais vão para algumas pessoas que escolheram também não desistir de mim e desta ideia que me diz tanto.

À Professora Ana e à Professora Luísa, que estão comigo desde o início, o meu mais sincero obrigado. Absolutamente nada disto que irão ler teria sido possível sem a vossa paciência e todo o trabalho e horas que dispensaram para me ajudar. Viram algo, desde o início, que eu não conseguia ver. Sou-vos eternamente grata pelo apoio, dedicação e perseverança ao longo deste tempo. Vou levá-las comigo sempre, durante este percurso.

Aos meus pais, Alexandra e Vítor, por me darem liberdade para parar e pensar quando mais necessitava, e por me mostrarem que a vida é muito mais do que isto, mas também por me darem sempre a esperança necessária para nunca parar de sonhar. Às minhas gatinhas, que foram o conforto de que precisava quando tudo estava mal.

À minha irmã, Mariana, que é o meu exemplo de força e resiliência. Aqui, neste trabalho, está também um bocadinho de ti - és a minha inspiração. Obrigada por estares sempre aqui para mim, em todos os momentos. Nunca um par poderia ter sido tão bem feito como este.

Ao meu namorado, António, que foi a acendalha do recomeço. Desde o primeiro dia que me motivas, que és o meu maior incentivo para levar isto até ao fim e fazer sempre melhor. Não sei se teria chegado até aqui se não tivesses aparecido. És o meu exemplo de esforço e dedicação, e espero ser assim um dia. Obrigada por acreditares em mim, mesmo sem saber o que aí vinha. Espero que continuemos sempre a puxar um pelo outro.

Aos meus avós, Emília e Vítor, por acharem sempre que têm as melhores netas e por estarem lá desde o começo a acreditar nas minhas capacidades e a ajudar-me a ver que, depois da tempestade, vem sempre a bonança. O meu desejo é que continuem aqui por

muitos e bons anos para ver tudo o que conquistamos. Também à minha prima, Matilde, por todo o apoio e por estarmos sempre presentes umas para as outras.

Aos amigos de sempre, que são a família que se escolhe, à Bia, e aos novos amigos, que aparecem nas alturas mais inesperadas, ao Diogo.

A todos os trabalhadores dos CLAIM, que dispensaram o seu tempo para poderem falar comigo e fazer com que esta dissertação existisse, um grande obrigado. Espero que o vosso excelente trabalho seja um dia reconhecido e que haja mais gente disposta a escutar-vos e apoiar-vos da mesma maneira que vocês apoiam quem mais precisa.

À equipa IN-Iscte, a quem eu tenho o privilégio de poder chamar colegas e amigos. Por estarem aqui todos os dias e por fazerem com que trabalhar valha a pena. À Ema, Sofia, Vanessa, Mariana O., Maísa, Isidoro, David, João e à Mariana, que acreditou em mim num momento em que pensei já não valer a pena sonhar. Estou-te eternamente grata por esta oportunidade. À Professora Rosário e à Professora Sónia, por acreditarem que podia contribuir para este projeto tão especial e que vou levar sempre comigo.

Ao Iscte, que é casa e me deu os fundamentos para ser capaz de voar e para regressar. Por fim, ao Professor Raúl, que, contra todas as probabilidades, conseguiu que eu terminasse esta dissertação e que nunca parou de me acompanhar.

À Carolina, para que outras “Carolinas” saibam que não estão sozinhas(os), que tudo se faz com calma e paciência e que nada é o fim do mundo – é só uma pausa; amanhã voltamos.

Obrigada.

Resumo

Esta dissertação analisa os desafios na gestão da informação e na tomada de decisão na Rede CLAIM - Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes - coordenada pela Agência para a Integração, Migrações e Asilo (AIMA). Apesar do seu papel estratégico, os CLAIM operam com sistemas fragmentados e escassos instrumentos de apoio à gestão baseada em dados.

O estudo procura conceber um modelo conceptual que integre dados, processos e indicadores de desempenho, reforçando a eficiência e a transparência institucional. A metodologia CRISP-DM conduziu a realização da dissertação. O desconhecimento das necessidades e processos do serviço de atendimento refletiu-se no desenvolvimento do trabalho em duas etapas: levantamento e análise de necessidades dos CLAIM e desenho de uma proposta de modelo de suporte à decisão, que incluiu a modelação de processo, a arquitetura de dados e a definição de um *dashboard* analítico.

Para cada uma das etapas foram aplicados métodos, instrumentos e notações próprios. No contexto das fases de *data understanding* e *data preparation* do CRISP-DM, recorreu-se a métodos qualitativos e quantitativos, com o objetivo de mapear procedimentos, dificuldades e desafios nos CLAIM. A notação BPMN foi utilizada na fase de *modeling* para representar e sistematizar o processo de atendimento.

Da análise do contexto e do levantamento de requisitos, identificaram-se carências de padronização, interoperabilidade e articulação interinstitucional. Essas necessidades foram endereçadas no desenvolvimento de um modelo analítico de suporte à decisão, que integrou um modelo relacional de dados, KPIs e um *dashboard* interativo, estruturado em quatro dimensões.

As adversidades e limitações verificadas durante a recolha de requisitos sugerem que estes não se encontram plenamente consolidados, podendo ocultar oportunidades de melhoria ainda não identificadas. Conclui-se que o modelo proposto sistematiza a integração de dados, a padronização de processos e a cooperação institucional, contribuindo para uma gestão mais eficiente, transparente e baseada em evidência na integração de imigrantes em Portugal.

Palavras-Chave: Apoio à Integração de Imigrantes; Serviços Públicos; CLAIM; Gestão Baseada em Dados; Indicadores de Desempenho (KPIs); *Dashboard*.

Sistema de Classificação JEL: C83, O35

Abstract

This dissertation analyzes the challenges in information management and decision-making within the CLAIM Network – Local Centers for Migrant Integration Support – coordinated by the Agency for Integration, Migration and Asylum (AIMA). Despite its strategic role, the CLAIM centers operate with fragmented systems and limited tools to support data-driven management.

The study aims to design a conceptual model that integrates data, processes, and performance indicators, strengthening institutional efficiency and transparency. The CRISP-DM methodology guided the development of the dissertation. The lack of knowledge about the needs and processes of the service delivery system was reflected in the development of the work in two stages: identifying and analyzing the needs of the CLAIM centers, and designing a decision-support model that included process modeling, data architecture, and the definition of an analytical *dashboard*.

Each stage applied specific methods, instruments, and notations. Within the data understanding and data preparation phases of CRISP-DM, qualitative and quantitative methods were used to map procedures, difficulties, and challenges within the CLAIM network. The BPMN notation was applied during the modeling phase to represent and systematize the service process.

From the contextual analysis and requirements gathering, shortcomings were identified in standardization, interoperability, and interinstitutional coordination. These needs were addressed through the development of an analytical decision-support model integrating a relational data model, key performance indicators (KPIs), and an interactive *dashboard* structured into four dimensions.

The challenges and limitations identified during the requirements collection suggest that these are not yet fully consolidated, potentially concealing opportunities for further improvement. It is concluded that the proposed model systematizes data integration, process standardization, and institutional cooperation, contributing to more efficient, transparent, and evidence-based management in the integration of migrants in Portugal.

Keywords: Support for Immigrant Integration; Public Services; CLAIM; Data-Driven Management; Key Performance Indicators; *Dashboard*.

JEL Classification System: C83, O35

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract.....	v
Lista de Acrónimos	ix
1. Introdução	1
1.1 Problema e questão de investigação	3
1.2 Objetivos e contributos de investigação	6
1.3 Estrutura da dissertação	8
2. Migração, Serviços Públicos e Tecnologia: Enquadramento Teórico	9
3. Metodologia.....	13
3.1 AIMA/CLAIM e Estudo de Caso	13
3.2 CLAIM e CRISP-DM.....	15
4. Procedimentos e Desafios no Atendimento a Imigrantes: O Olhar de Proximidade dos Técnicos	21
4.1 Procedimentos atuais de atendimento.....	22
4.2 Dificuldades gerais	23
4.3 Desafios na utilização da plataforma CRM	33
4.4 Estratégias informais de superação.....	36
5. Práticas e Dificuldades no Atendimento a Imigrantes: Mapeamento Extensivo	39
6. Problemas e potenciais soluções digitais.....	51
7. Análise do Serviço de Atendimento – Perspetiva Macro e Perspetiva Micro	54
7.1 Perspetiva Macro - Ecossistema	55
7.2 Abordagem Micro	57
7.2.1 Sistemas atualmente em utilização	58
7.2.2 Desenho do processo de atendimento na Rede CLAIM.....	59
8. Arquitetura de Dados Operacionais para Suporte à Decisão	62
9. Modelo Analítico de Suporte à Decisão	63
10. Dashboard.....	67
11. Conclusão e Recomendações.....	71
Referências Bibliográficas.....	75
Anexos	77

Anexo A.....	77
Anexo B.....	78
Anexo C.....	81
Anexo D.....	89
Anexo E.....	92
Anexo F	99
Anexo G.....	102
Anexo H.....	105

Lista de Acrónimos

ACP: Análise de Componentes Principais

ACT: Autoridade para as Condições do Trabalho

AIMA: Agência para a Integração, Migrações e Asilo

ACM: Alto Comissariado para as Migrações

BPMN: *Business Process Model and Notation*

CLAIM: Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes

CRISP-DM: *Cross-Industry Standard Process for Data Mining*

CRM: *Customer Relationship Management*

DIM: Departamento de Integração de Migrantes

DM: Data Mining

DP: Desvio-Padrão

IEFP: Instituto do Emprego e Formação Profissional

IRN: Instituto dos Registos e do Notariado

KPIs: *Key Performance Indicators*/Indicadores-chave de desempenho

ONGs: Organizações não Governamentais

SEF: Serviços de Estrangeiros e Fronteiras

TIC: Tecnologias da Informação e Comunicação

1. Introdução

O atendimento nos serviços públicos em Portugal, nomeadamente no apoio a migrantes, encontra-se em dificuldade para colmatar a saturação cada vez maior a que tem vindo a tornar-se sujeito. Questões como a carência de recursos humanos, o excesso de burocracia ou a falta de coordenação de informação entre instituições e serviços estão a contribuir para que não sejam capazes de dar respostas aos problemas que existem (Monteiro, 2024). Face a estas questões, a necessidade de assegurar que existem serviços públicos de qualidade capazes de coordenarem as suas respostas é importante, de forma não só a proporcionar ao imigrante uma experiência de integração digna no contexto português, mas também de aliviar a carga que os trabalhadores destes serviços sentem.

O enquadramento específico do contexto português evidencia ainda o crescimento contínuo da população imigrante. Segundo a Fundação Francisco Manuel dos Santos (Costa Lopes et. al., 2024), em 1960, Portugal tinha cerca de 29 mil estrangeiros a residir no território nacional; em 2023, Portugal contava com mais de um milhão de estrangeiros. Esta mudança deve-se à atratividade que o país oferece aos imigrantes, nomeadamente uma maior qualidade de vida, melhores oportunidades de emprego e vínculos culturais e linguísticos com outros países de língua portuguesa.

Como afirma Rodrigues et. al. (2013) o país apresenta-se como sendo atrativo para as comunidades imigrantes uma vez que, possui uma “tradição migratória”, ou seja, afirma-se como sendo um país que possui um papel relevante na existência de relações de índole política, social e económica entre o país de origem e o de acolhimento. Após a década de 1970, com a viragem democrática, a estabilidade política, económica e social resultou numa melhoria significativa do nível de vida, um melhoramento da escolaridade, assim como da vida laboral - o que em última instância levou ao desenvolvimento de trabalhos mais qualificados e remunerados, tanto para portugueses como para mão de obra estrangeira. Estes fatores permitiram que Portugal adotasse um estilo de vida semelhante ao de uma “Europa mais desenvolvida”, seguindo os exemplos da Alemanha, França e Suíça (idem, 2013).

Tendo em conta o fluxo cada vez mais elevado de entrada de imigrantes, um dos principais problemas que se destaca é a sua falta de integração no contexto português (Lemos, 2021). Face a este quadro, o Plano Estratégico para as Migrações (Presidência do Conselho de Ministros [PCM], 2015), reforça a necessidade de respostas organizadas

e inovadoras nos serviços públicos, especialmente em redes de apoio como a Rede dos Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes, os CLAIM, o Serviços de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), bem como outros serviços públicos. Contudo, estes serviços continuam a enfrentar desafios significativos, incluindo sobrecarga de trabalho, carência de recursos humanos, excesso de burocracia e dificuldade de coordenação entre instituições. Esta situação pode, em última instância, gerar desafios culturais mais complexos, particularmente entre imigrantes com condições socioeconómicas mais frágeis, uma vez que os obstáculos à integração são tantos maiores quanto pior é a situação de partida. Tal realidade reforça a necessidade de ferramentas sociais e institucionais - como políticas de sensibilização intercultural e formação para técnicos - que continuam a revelar-se insuficientes no contexto português.

De acordo com um relatório da Eurodiaconia (2014), a complexidade administrativa e legal constitui um dos principais obstáculos enfrentados pelas pessoas migrantes na Europa. Partindo do pressuposto desses dados, os autores Concilio et al. (2022) destacam o projeto *easyRights*, desenvolvido no âmbito do programa *Horizon 2020* da União Europeia. Este projeto procura criar um ecossistema de co-criação que envolva diferentes atores do sistema de governação local - desde instituições públicas a organizações da sociedade civil - com o objetivo de melhorar a qualidade e o acesso aos serviços públicos por parte de cidadãos migrantes. O *easyRights* parte da premissa de que o acesso aos direitos e serviços públicos deve ser facilitado através de uma reorganização centrada nas reais necessidades das pessoas, promovendo a simplificação e a acessibilidade dos processos administrativos.

No âmbito do projeto citado, os autores destacam a relação entre migração, integração e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), evidenciando que a transformação digital tem vindo a influenciar profundamente tanto o modo como os migrantes se integram nas sociedades de acolhimento, como a forma como as instituições públicas e cívicas, incluindo a Administração Pública, organizam e prestam os seus serviços. Esta interdependência entre integração e tecnologia constitui o núcleo do problema que aqui se procura analisar: compreender de que forma as TIC podem funcionar como instrumentos facilitadores da integração, não apenas apoiando os migrantes na superação de barreiras informativas e burocráticas, mas também fortalecendo a capacidade das instituições que os acompanham.

Perante este cenário, diversos estudos demonstram como essa relação pode ser concretizada através do desenvolvimento de soluções tecnológicas orientadas para dois níveis complementares: o do utilizador migrante, ao promover autonomia e inclusão digital; e o dos profissionais e serviços públicos, ao otimizar fluxos de informação e comunicação. Tais abordagens visam apoiar as pessoas migrantes a lidar com as dificuldades de integração, enquanto criam ferramentas para os trabalhadores dos serviços que com elas interagem. A tecnologia assume, assim, um papel de destaque no processo de integração, funcionando como uma aliada tanto na adaptação e participação ativa na sociedade de acolhimento, como na modernização e coordenação institucional dos serviços públicos.

1.1 Problema e questão de investigação

A investigação relacionada com o uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC) no âmbito da imigração e da integração tem vindo a desenvolver-se progressivamente. Contudo, no que respeita à aplicação das TIC no espaço público digital - nomeadamente nos serviços públicos que envolvem tanto os seus trabalhadores como a população imigrante - ainda não se observa uma produção científica significativa dedicada à interseção entre TIC, migração e administração pública. Esta lacuna reforça, portanto, a pertinência e atualidade da presente investigação.

Um artigo com enfoque nesta temática é o de Noennig et al. (2022), no qual os autores apresentam o projeto *Migrant Integration Cockpits and Dashboards* (MICADO), concebido para responder à falta de articulação entre serviços de autoridades locais, organizações da sociedade civil e entidades públicas, promovendo a sua interligação digital com as populações migrantes. O projeto visa o desenvolvimento de serviços digitais integrados que facilitem a comunicação e a partilha de informação entre os diferentes intervenientes no processo de apoio à integração. Este estudo aponta, assim, para a relevância de soluções tecnológicas capazes de traduzir dados em representações visuais e interativas, potenciando uma gestão mais eficiente e transparente da informação por parte de técnicos e profissionais que contactam diretamente com as comunidades migrantes.

A partir desta abordagem, torna-se evidente a importância de soluções deste tipo na criação de ecossistemas colaborativos digitais, capazes de apoiar o trabalho de proximidade com as populações migrantes através de uma gestão de informação mais

eficiente, transparente e orientada por dados. Tendo em conta esta análise, é ainda possível compreender o papel fundamental deste tipo de abordagem, dada a tendência do aumento dos fluxos migratórios para a Europa, num momento em que se discutem questões como a redistribuição de migrantes entre países e a necessidade de harmonizar os procedimentos de asilo dentro da União Europeia (Noennig et al., 2022).

Como refere o estudo de Concilio et al. (2022), a globalização dos fluxos migratórios e respetivos desafios sociais devem ser entendidos como uma oportunidade para tirar o máximo proveito da tecnologia existente, com especial foco nos benefícios e na forma como esta pode promover o diálogo entre o humano e o digital. Ou seja, importa utilizar as soluções digitais em benefício dos problemas existentes e adaptá-las às necessidades das sociedades multiculturais, como forma de reduzir desigualdades e fomentar uma cidadania democrática mais ativa e inclusiva.

Análises como as de Talhouk et al. (2016) e Brown e Grinter (2016) demonstram que projetos que utilizam as TIC são tidos como eficazes e promissores, através da aplicação de metodologias de *co-design*, nas quais todos os intervenientes participam na construção dos protótipos - imigrantes, técnicos e profissionais dos serviços públicos - tornando os serviços públicos mais acessíveis a pessoas migrantes e facilitando o acesso aos seus direitos. Da mesma forma, é ainda destacado que estas plataformas conseguem mitigar, em parte, as barreiras linguísticas e a complexidade burocrática, as quais têm um peso significativo nas dificuldades que muitos imigrantes enfrentam para aceder a serviços essenciais (Concilio et al., 2022). Resultados do projeto de Concilio et al. (2022) constataam que estas soluções permitem dotar os migrantes de conhecimentos linguísticos e competências necessárias para lidarem com tarefas básicas, bem como orientá-los perante os diversos processos administrativos, que frequentemente são confusos e pouco claros, mas que fazem parte do seu processo de integração.

Algumas potencialidades possíveis de elencar através destes projetos são a construção de sociedades mais justas, centradas na cidadania ativa e na igualdade de oportunidades. Assim, a participação de imigrantes em processos de aprendizagem mediados por inovação tecnológica pode fomentar novos caminhos para estas populações. De acordo com Stephanidis et al. (2019), verifica-se uma maior abertura para novas formas de pensar a mobilidade, com implicações positivas para outras populações em movimento, como estudantes ou trabalhadores nómadas.

De igual forma, devem ainda ser referidas algumas das fragilidades apontadas à implementação deste tipo de soluções digitais no âmbito dos serviços sociais, nas áreas de integração e imigração, por serem domínios altamente complexos e, muitas vezes, controversos. No caso da solução descrita por Noennig et al. (2022), referente à ferramenta MICADO, esta prevê a possibilidade de recolha de dados e criação de planos individuais de integração, o que pode levar ao risco de estas ferramentas serem mal utilizadas, em especial por governos restritivos e/ou conservadores a nível de políticas, transformando-se num instrumento de controlo em vez de apoio à integração.

O caso de estudo de Rosenbaum et al. (2018), desenvolvido na Alemanha, relativamente a uma plataforma de informação para refugiados, reforça esta importância. O estudo evidencia que o processamento de informação é um desafio particularmente exigente, sobretudo quando envolve um número crescente de pessoas, como é o caso de migrantes à procura de apoio, e tendo em conta os recursos humanos escassos. Das várias alternativas existentes - como documentos em papel ou sites governamentais - nenhuma tem sido suficiente para resolver os problemas do passado. Entre os principais obstáculos apontados a estas soluções digitais estão as barreiras linguísticas e a dispersão da informação entre múltiplas entidades. Alguns municípios alemães tentam resolver este problema disponibilizando informação através de aplicações móveis, porém, os mais pequenos acabam por sentir mais dificuldades nesta tarefa, uma vez que carecem de conhecimentos de TI, bem como de orçamento para realizar estes projetos.

Importa destacar um ponto relevante: os estudos considerados nesta análise, bem como a bibliografia que sustenta as suas conclusões - por exemplo, os trabalhos de Abu Tair e Abu-Shanab (2014), Akkaya Türkavci (2016) e Al-Hadidi e Rezgui (2010) - demonstram que a maioria das investigações sobre o uso das TIC no apoio à integração de imigrantes foca-se em soluções de *mobile government*. Ou seja, os governos procuram resolver muitos dos desafios da integração através de aplicações móveis, apresentando-se como um desafio maior encontrar bibliografia com foco em soluções digitais para órgãos de serviços públicos, especialmente no contexto português - precisamente o foco da presente investigação.

As questões de investigação centrais a que se procura responder decorrem diretamente da premissa de que as tecnologias podem constituir-se como aliadas no processo de integração dos migrantes:

QI.1. Como se caracterizam as práticas de atendimento da Rede CLAIM e de que forma os técnicos respondem aos desafios e lacunas que enfrentam no desempenho das suas funções?

QI.2. De que forma uma plataforma digital de apoio aos serviços pode responder a essas necessidades, contribuindo para um processo de apoio à integração mais eficiente e coordenado?

1.2 Objetivos e contributos de investigação

A integração de migrantes é um dos desafios centrais nas sociedades contemporâneas da Europa, sendo fortemente influenciada por fatores sociais, culturais, institucionais e tecnológicos. Neste sentido, tendo em conta a cada vez maior diversificação do contexto migratório em Portugal e da escassez de recursos é essencial compreender os desafios enfrentados pelos serviços públicos na integração de pessoas migrantes, de forma a ser possível desenvolver soluções tecnológicas que apoiem o trabalho dos profissionais da área.

A proposta de investigação a realizar visa contribuir para compreender os principais desafios enfrentados pelos técnicos de certos serviços públicos no apoio à integração de pessoas migrantes em Portugal, bem como as ferramentas que utilizam no desempenho das suas funções. Com base no levantamento, a investigação pretende propor o desenvolvimento de uma plataforma digital colaborativa, onde os próprios serviços públicos possam partilhar informações sobre os apoios e serviços disponíveis, de acordo com as necessidades identificadas pelos técnicos.

Pretende-se, assim, explorar de que forma uma ferramenta digital - com funcionalidades úteis e acessíveis - pode apoiar o trabalho diário dos técnicos, melhorar a articulação institucional e facilitar o encaminhamento dos migrantes nos seus percursos de integração. Desta forma, os objetivos que articulam esta dissertação e que correspondem a cada uma das questões de investigação, são:

Questão de Investigação 1

OBJ.1.1 Identificar os procedimentos e práticas adotados nos atendimentos da Rede CLAIM.

OBJ.1.2 Identificar os desafios enfrentados pelos técnicos da Rede CLAIM.

OBJ.1.3 Identificar os mecanismos utilizados para suprir as lacunas identificadas.

Questão de Investigação 2

OBJ.2.1 Compreender que plataformas existem nos serviços de apoio a imigrantes em Portugal.

OBJ.2.2 Identificar as lacunas e limitações existentes na plataforma atualmente em uso pelos técnicos dos CLAIM.

OBJ.2.3 Recolha de contributos dos técnicos para o desenho de uma solução digital que responda às necessidades identificadas no atendimento a imigrantes.

Os resultados obtidos através desta dissertação poderão contribuir para o avanço da utilização deste tipo de ferramentas no âmbito da sua utilização por parte dos serviços públicos, assim como para o avanço do conhecimento académico relativo a este tema. Ao focar o estudo na procura de uma solução digital para a integração de imigrantes no contexto português, este estudo poderá ser visto como um ponto de partida para a adoção destas ferramentas. Desta forma:

1. Identificando as principais variáveis e indicadores que influenciam a integração de imigrantes junto dos serviços públicos em Portugal, este trabalho contribuirá para entender quais os procedimentos, práticas e adversidades determinantes para a eventual aplicação de metodologias participativas em contextos de elevada complexidade social e cultural e como estas ferramentas podem facilitar a vida de todos os intervenientes afetados diretamente com estas problemáticas.

2. Os avanços sociais e políticos que estas ferramentas podem trazer para o país contribuirão para a redução de barreiras de acesso a serviços públicos por parte da população migrante, bem como para a promoção da participação cívica destas através da sua inclusão nos processos de design de políticas e serviços.

3. Sendo ainda possível contribuir para o enriquecimento da literatura relativamente à integração digital de migrantes, de forma a colaborar para a produção de recomendações úteis para autoridades locais, organizações governamentais e governos de como poderão melhorar os seus serviços explorando ferramentas digitais e demonstrando como as TIC e a visualização de dados pode contribuir para auxiliar na tomada de decisão por parte de instituições públicas – com o potencial desenvolvimento ou melhoria de plataformas “*one-stop-shop*”, acessíveis e centradas no utilizador.

1.3 Estrutura da dissertação

Na construção desta dissertação serão desenvolvidos sete capítulos que representam as diferentes etapas e resultados que fundamentam a proposta, bem como a apresentação dos moldes da proposta de solução digital para este caso.

No primeiro capítulo será apresentado o tema, principais desenvolvimentos e contributos na área, algumas adversidades, assim como as questões de investigação, os objetivos gerais do estudo, bem como as potencialidades de investigação que esta dissertação poderá oferecer a nível académico e social.

O segundo capítulo é dedicado à revisão de literatura, do qual fará parte o enquadramento teórico da análise, recaindo o foco principal nos desafios associados à integração de pessoas migrantes, assim como o papel que as soluções digitais podem desempenhar neste processo.

O terceiro capítulo corresponde à descrição da metodologia e subsequente análise das etapas que a perfazem.

O quarto e quinto capítulos dizem respeito à análise dos resultados quer das entrevistas estruturadas e grupos focais, quer do inquérito por questionário, ambos realizados a técnicos, que permite mapear o funcionamento dos serviços de apoio a imigrantes em Portugal e identificar problemas e desafios encontrados.

O penúltimo capítulo incidirá sobre a proposta de *layout*, *design* e principais funcionalidades do protótipo de solução digital para o apoio à integração de migrantes na Rede CLAIM.

Por fim, o sexto capítulo concluirá a análise e dará algumas recomendações para projetos futuros.

2. Migração, Serviços Públicos e Tecnologia: Enquadramento Teórico

A literatura entende a migração como um processo que ocorre em momentos específicos da vida do indivíduo, mas que tem repercussões prolongadas, tanto a nível pessoal como social, podendo afetar também as gerações seguintes (Castles et al., 2005). Trata-se sobretudo de uma ação individual, mas que assume também uma dimensão coletiva, pelos grandes números de deslocações que configuram os fluxos migratórios, despertada pelo sentido de mudança social que afeta toda a sociedade, tanto nas áreas de origem como nas de destino dos migrantes. A experiência migratória, ao implicar adaptação e contacto com novas realidades, tende frequentemente a alterar os planos iniciais, fazendo com que as intenções do migrante no momento da partida sejam fracos preditores dos resultados efetivos em termos de melhoria das condições de vida e de integração.

Quando se fala de migração deve referir-se igualmente o fenómeno da globalização, o qual apresenta uma força cada vez maior no mundo atual e muito contribui para a mesma. Assim, fala-se da globalização como resultado da evolução das relações internacionais entre os povos nos mais variados setores da atividade humana. Neste sentido, podem ser enumerados diversos fatores, tendo os mesmos influenciado este processo, nomeadamente a livre circulação de pessoas, bens serviços e capitais, a rápida disseminação de informação e do conhecimento, a dinâmica dos mercados e mais importante ainda os avanços tecnológicos. Pelo que se pode assumir que a globalização possui um papel fundamental na profunda transformação das relações entre o Estado e a Sociedade (Amorim, 2005: 85). De igual forma deve referir-se, segundo Castles e Miller (1998), bem como segundo Giddens (2009), que a globalização se caracteriza também pelo aumento das desigualdades de desenvolvimentos entre países do hemisfério Norte e Sul.

Na abordagem de Castles et al (2002) ao tema, o conceito de integração é definido como sendo um processo abrangente, fazendo com que seja difícil defini-lo de uma única maneira, sendo que a integração de alguém recém-chegado a um novo contexto cultural acontece de forma faseada e em diferentes setores da vida social, envolvendo um conjunto alargado de intervenientes, como sejam funcionários públicos, políticos, empregadores, colegas de trabalho ou vizinhos. Da mesma forma, o próprio imigrante desempenha um papel fundamental na sua integração. Para tornar a sua adaptação eficaz num novo contexto, é essencial que a pessoa tenha as condições necessárias para agir a nível de iniciativa individual e coletiva. Quando existem normas demasiado restritivas ou sistemas

muito rígidos que limitem a participação ativa dos migrantes, o processo de integração tende a ser mais lento, e por vezes fica incompleto.

O cenário descrito por Castles et al. (2002) parece estar a tornar-se o dominante, uma vez que, tanto em Portugal como noutros contextos europeus, é possível observar na sociedade de acolhimento atitudes de resistência ou distanciamento face à diferença cultural, o que, aliado a determinadas políticas públicas, reforça a ideia de que a integração é um *one-way process*, na medida em que é esperado que sejam os migrantes a adaptar-se totalmente à cultura dominante, sem que tenha de existir um esforço recíproco por parte da sociedade de acolhimento. Esta perspetiva acaba por conduzir a que este processo se confunda com assimilação, na qual os migrantes devem deixar tudo para trás, a sua cultura, as suas tradições e até mesmo a sua língua. Na realidade, o artigo citado, defende que a integração deve ser entendida como um *two-way process*, o qual implica a adaptação das pessoas migrantes, mas também uma abertura por parte da sociedade que as recebe. Para que a integração tenha sucesso é fundamental garantir o acesso ao mercado de trabalho, aos serviços essenciais e, sobretudo, promover o convívio e a aceitação social dos imigrantes. Num regime democrático, esta pressupõe igualmente o reconhecimento de direitos legais e políticos para novos membros da sociedade, sendo que apenas desta forma poderão ser tratados como iguais e participar ativamente na vida em comunidade. Integrar não significa apagar identidades, mas por outro lado implica apoiar os grupos minoritários na preservação das suas referências culturais e sociais, uma vez que está previsto em qualquer democracia, o direito à escolha cultural e à diferença, como parte integrantes desta. (Castles et al., 2002)

Este argumento é igualmente sustentado em Concilio et al. (2022), apoiando-se nas reflexões de outros autores, nomeadamente Ruhs et al. (2019), quando estes apontam para vários estudos no âmbito da integração que a define como sendo complexa e multidimensional, pelo que tende a ter maior eficácia quando todos os intervenientes - migrantes e comunidades de acolhimento – compreendem e reconhecem os objetivos, necessidades e limitações uns dos outros. Esta compreensão mútua contribui para uma melhor resposta aos desafios que tanto a migração como a integração representam.

Concilio et al. (2022) destacam o papel cada vez mais relevante das autoridades locais no processo de integração.

A partir do conceito de “atos de cidadania” de Isin e Nielsen (2008), os autores sublinham que as práticas de inclusão ou exclusão dos migrantes ocorrem, sobretudo, ao nível municipal.

Os governos locais assumem assim um papel central, podendo facilitar ou dificultar a vida dos migrantes através da forma como interpretam e aplicam as decisões discricionárias e as regras administrativas definidas a nível nacional ou europeu.

Estas diferentes interpretações podem originar percursos de integração muito distintos e, em alguns casos, revelar incongruências entre o que é integração real e a cidadania formalmente reconhecida.

Neste sentido, Concilio et al. (2022) apresentam um argumento relevante para esta análise ao abordarem as dificuldades que muitos imigrantes enfrentam relativamente à falta de clarificação dos serviços disponíveis, à sua localização e acessibilidade. Estas dificuldades tendem a agravar-se pelo facto de tais serviços estarem inseridos num sistema complexo de normas e procedimentos que regulam as relações entre cidadãos e instituições.

No caso das pessoas locais, essas regras e costumes fazem parte do seu léxico de compreensão e são, na maioria das vezes, interiorizadas, sem que cheguem sequer a ser questionadas. Conhecem o funcionamento dos serviços e sabem, geralmente, a quem recorrer e o que fazer quando surgem imprevistos - ou, pelo menos, têm maior facilidade em procurar informação sobre isso.

Já para os imigrantes, essa familiaridade não existe, uma vez que ainda não estão plenamente integrados no novo contexto de vida. Essa falta de enquadramento contribui para acentuar a sensação de incerteza, insegurança e frustração.

O atendimento nos serviços públicos concretamente em Portugal, nomeadamente no apoio a migrantes, encontra-se em dificuldade para colmatar a saturação cada vez maior a que tem vindo a tornar-se sujeito. Questões como a carência de recursos humanos, o excesso de burocracia ou a falta de coordenação de informação entre instituições e serviços estão a contribuir para que não sejam capazes de dar respostas aos problemas que existem. Face a estas questões, a necessidade de assegurar que existem serviços públicos de qualidade capazes de coordenarem as suas respostas é importante, de forma não só a proporcionar ao migrante uma experiência de integração agradável no contexto português, mas também de aliviar a carga que os trabalhadores destes serviços sentem. Deste modo, o que se segue será uma exposição relativa ao conceito de integração a nível de serviços públicos e como pode uma plataforma digital prestar apoio aos trabalhadores destes serviços. (AIMA I.P., 2023; CNN Portugal, 2024; Cunha, 2025; Ferreira, et. al., 2025; Lima, 2025; Almeida, et. al., 2025)

A questão do uso da tecnologia como forma de apoio aos imigrantes tem sido cada vez mais discutida. Contudo, a bibliografia existente atribui maior ênfase ao papel da tecnologia no apoio direto ao imigrante, do que ao seu potencial de apoio aos serviços públicos responsáveis pela integração - que é precisamente o foco desta análise.

Ainda assim, importa referir os estudos que evidenciam a relevância da tecnologia na integração dos imigrantes, demonstrando que, ao facilitar o seu processo de adaptação, a tecnologia contribui simultaneamente para aliviar a pressão sobre os serviços de apoio, como é o caso dos CLAIM.

Num dos estudos analisados, Brown e Grinter (2016) destacam que as principais barreiras enfrentadas pelos imigrantes estão relacionadas com as dificuldades linguísticas e de literacia, o que compromete uma comunicação eficaz.

Esta constatação estabelece um paralelismo com a realidade observada nos CLAIM, onde as limitações ao nível da língua e da literacia dificultam igualmente a interação entre os imigrantes e os profissionais responsáveis pelo seu acompanhamento.

Na análise de Brown e Grinter (2016), um aspeto relevante é a utilização da tecnologia como forma de apoio temporário e transitório aos imigrantes, tendo esta abordagem tido um impacto significativo na amostra de um estudo, realizado nos Estados Unidos da América.

Embora a ferramenta analisada não tenha sido concebida para uso direto por imigrantes, mas sim para melhorar a forma como a informação é transmitida e utilizada pelos serviços - neste caso, pelos CLAIM - o estudo evidencia nuances interessantes sobre o potencial do apoio tecnológico para aprimorar a eficácia destes serviços, nomeadamente através de:

- Plataformas que possuem serviços de tradução com intérpretes humanos em tempo real, contribuem para diminuir *gaps* de entendimento linguístico e prevenir que marcações em serviços importantes sejam efetivamente realizadas. Antes da utilização da aplicação, o imigrante faltava ao compromisso devido às barreiras linguísticas que não era capaz de transpor. Desta forma, existe uma redução das barreiras de comunicação e confiança.
- Encontros estruturados e orientados para os objetivos tornam os compromissos com os mentores mais eficazes uma vez que o imigrante já está esclarecido acerca de todos os procedimentos a ter anteriormente à sua visita. Um dos exemplos que os autores dão é relativo aos documentos que devem ter, antes de um encontro com o mentor, de forma a poderem reunir documentos relevantes.

Os autores confirmam então que o tempo poupado com este planeamento permitia que fossem atingidos objetivos importantes de forma mais rápida, como conseguir emprego, o que representava um aumento do capital financeiro e uma redução da vulnerabilidade da família.

3. Metodologia

O presente capítulo descreve a metodologia adotada para o desenvolvimento desta investigação, detalhando os procedimentos seguidos desde a definição do estudo de caso até à construção do modelo conceptual proposto. O objetivo principal é explicar de que forma as opções metodológicas escolhidas permitiram responder às questões de investigação e alcançar os objetivos delineados. A abordagem seguida combina métodos qualitativos e quantitativos, enquadrando-se num estudo de caso centrado na Rede CLAIM (Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes), coordenada pela Agência para a Integração, Migrações e Asilo (AIMA). Esta estratégia mista possibilitou uma compreensão aprofundada das dinâmicas internas dos CLAIM e das dificuldades associadas à gestão da informação nos processos de atendimento.

O capítulo encontra-se estruturado em duas partes principais: a primeira (3.1) apresenta o enquadramento institucional da AIMA e da Rede CLAIM, justificando a escolha deste caso de estudo; a segunda (3.2) descreve a aplicação da metodologia CRISP-DM ao processo de análise e à construção do modelo digital proposto.

3.1 AIMA/CLAIM e Estudo de Caso

Para dar resposta às questões de investigação propostas neste estudo, optou-se por centrar a análise na Rede CLAIM (Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes), uma vez que esta constitui a principal estrutura nacional de apoio de proximidade a pessoas migrantes. A Rede CLAIM assume um papel estratégico na implementação das políticas públicas de integração em Portugal, funcionando como elo de ligação entre os migrantes e os serviços públicos. Assim, torna-se essencial compreender o enquadramento institucional desta rede e a forma como se articula com a Agência para a Integração, Migrações e Asilo (AIMA), entidade que coordena e supervisiona o seu funcionamento.

No que diz respeito à sua estrutura orgânica, a AIMA integra três órgãos principais: o Conselho Diretivo, responsável pela direção e representação da instituição; o Fiscal Único, que assegura a fiscalização financeira e orçamental; e o Conselho para as

Migrações e Asilo, que reúne representantes de comunidades migrantes, entidades públicas e especialistas de reconhecido mérito, com funções de acompanhamento e formulação de propostas em matéria de políticas públicas.

Internamente, a AIMA organiza-se em departamentos especializados que cobrem diferentes áreas de atuação. Entre eles encontram-se os departamentos de administração e gestão financeira, de recursos humanos e apoio jurídico, bem como áreas específicas como a cooperação internacional, os sistemas de informação e o acesso omnicanal.

Destacam-se ainda estruturas direcionadas para a integração de migrantes, o asilo e o combate ao racismo e à discriminação. Esta organização permite à AIMA garantir uma resposta eficaz e integrada aos desafios das migrações e do asilo em Portugal, promovendo simultaneamente a inclusão, a diversidade e a coesão social.

Um dos núcleos de composição da AIMA é o Departamento de Integração de Migrantes (DIM), cuja missão é assegurar as principais tarefas da AIMA relacionadas com a integração de pessoas migrantes e beneficiários de proteção internacional, por via de tarefas de atendimento e prestação de informações, essencialmente realizados nas Lojas AIMA, bem como nos CLAIM, como ainda de formação profissional, do ensino da língua portuguesa e do acesso ao emprego, aos serviços de saúde e à habitação.

Através do DIM deve obrigatoriamente ser referido os CLAIM, uma vez que é através do primeiro que provém o segundo, pois é através desse departamento que nasce o atendimento a migrantes como parte da sua missão e atributos.

Os Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes (CLAIM) são estruturas de proximidade que têm como missão apoiar o acolhimento e a integração de pessoas migrantes, promovendo a interculturalidade a nível local. Prestam informação e apoio em áreas jurídicas, sociais e do quotidiano, articulando com serviços e entidades locais para assegurar uma resposta integrada.

A Rede CLAIM resulta de parcerias estabelecidas entre a AIMA, I.P., autarquias, instituições de ensino superior e organizações da sociedade civil. Em algumas regiões, o atendimento é assegurado em regime itinerante, garantindo o acesso de pessoas que, de outra forma, poderiam ficar excluídas por razões de mobilidade ou falta de recursos. O serviço é personalizado e assegurado por técnicos qualificados, contando ainda com ferramentas de apoio à integração.

Em junho de 2024, existiam 158 CLAIM em funcionamento, distribuídos de norte a sul do país e nas ilhas, constituindo uma rede descentralizada de apoio fundamental ao processo de integração dos migrantes em Portugal. (Fernandes, Lopes, Nunes, & Luís, 2024, p. 14-16)

3.2 CLAIM e CRISP-DM

A metodologia CRISP-DM consiste num processo de *data mining* (DM). Neste caso em particular, a utilização do CRISP-DM, aplicado à construção de um mockup, prende-se efetivamente com a necessidade de criar conhecimento a partir dos dados recolhidos através da análise qualitativa e quantitativa. Desta forma, torna-se mais fácil identificar padrões de práticas de gestão de informação nos serviços do CLAIM e posteriores relações entre os atendimentos. Nesta análise em particular, foram cumpridas as seis etapas correspondentes a esta metodologia, nomeadamente: compreensão do negócio, compreensão dos dados, preparação dos dados, modelação, avaliação e implementação (Schuh et al., 2019, p. 875).

Na primeira fase, procedeu-se ao levantamento do estado da arte, centrado nas iniciativas e políticas relacionadas com o tema, bem como no conhecimento das ferramentas e instrumentos de apoio a pessoas imigrantes existentes, tanto em Portugal como noutros países europeus. Numa perspetiva aplicada ao contexto português, procurou-se compreender de que forma uma solução digital poderá apoiar os CLAIM, através do aprimoramento da eficiência do atendimento, da redução da duplicação de esforços e da garantia de informação atualizada e acessível. Deste modo, foi realizado um levantamento do estado da arte e do conhecimento das instituições envolvidas, consideradas como caso de estudo.

Na segunda fase, foi desenvolvida uma estratégia metodológica assente numa abordagem mista, composta por duas componentes interrelacionadas. A primeira, de natureza qualitativa, incluiu a realização de entrevistas individuais e de grupos focais, com o objetivo de compreender em profundidade o funcionamento dos CLAIM e as necessidades digitais identificadas pelos seus profissionais. A segunda componente, de carácter quantitativo, consistiu na aplicação de um inquérito por questionário, concebido com base nos resultados obtidos na etapa qualitativa, de forma a complementar a análise e realizar um mapeamento mais extensivo das práticas e experiências dos técnicos.

No âmbito da componente qualitativa, procedeu-se à elaboração e aplicação de guiões de entrevista semiestruturada, construídos a partir da revisão do estado da arte (ver Anexo B – Guião Entrevista). As entrevistas foram selecionadas por se revelarem o método mais adequado para recolher perceções aprofundadas sobre o contexto de trabalho nos CLAIM e sobre as práticas de gestão de informação. Os participantes foram selecionados por conveniência, considerando o seu envolvimento direto nas operações diárias dos CLAIM, e contactados através dos e-mails gerais disponíveis online. O critério de seleção dos entrevistados foi o exercício de funções tanto técnicas como de coordenação, num CLAIM. No total, participaram doze colaboradores do CLAIM, entre os quais dois coordenadores da zona de Lisboa e um do Porto e nove técnicos provenientes de diferentes regiões do país, nomeadamente do Norte (CLAIM Universidade Lusófona do Porto e CLAIM Celorico da Beira), do Litoral (CLAIM Loures, CLAIM Almeirim e CLAIM Odemira) e das Regiões Autónomas (CLAIM Madalena, Açores). Esta diversidade geográfica e funcional permitiu integrar distintos níveis de responsabilidade e perspetivas complementares sobre o funcionamento dos serviços.

As entrevistas decorreram entre novembro de 2024 e maio de 2025, com duração média de cerca de 60 minutos, em formato presencial e online, consoante a disponibilidade dos participantes. Todas foram gravadas em áudio, mediante consentimento informado, e posteriormente transcritas na íntegra. No total, realizaram-se duas entrevistas individuais presenciais com coordenadores de serviços em Lisboa e quatro grupos focais online, realizados desta forma devido à dispersão geográfica dos participantes, envolvendo técnicos superiores e mediadores interculturais de diferentes unidades do CLAIM.

Apesar do guião aplicado ser muito semelhante para as entrevistas individuais e para os grupos focais, a opção por entrevistas individuais teve como objetivo aprofundar a perspetiva de coordenadores e responsáveis de unidades, permitindo explorar experiências e decisões estratégicas de forma mais detalhada e confidencial. Por outro lado, os grupos focais foram utilizados para fomentar a discussão entre profissionais com experiências semelhantes, promovendo a interação e o confronto de perceções, o que contribuiu para identificar padrões comuns, desafios partilhados e práticas de intervenção. Todas as transcrições foram transcritas integralmente e analisadas com o software MAXQDA, que apoiou o processo de codificação temática e a criação de categorias analíticas.

Na terceira fase, procedeu-se à análise dos dados das entrevistas individuais e dos grupos focais, conduzida de forma qualitativa através de uma análise de conteúdo apoiada pelo MAXQDA. Esta fase consistiu em organizar o material empírico recolhido - sobretudo as transcrições integrais das entrevistas - de forma a permitir uma análise sistemática e temática. No âmbito do estudo, esta preparação envolveu sobretudo seleção, codificação, categorização e estruturação dos conteúdos, sustentando as análises subsequentes, como a identificação de mapas de dificuldades, requisitos funcionais e potenciais soluções digitais.

Foram selecionados para análise todos os excertos das entrevistas considerados relevantes para os objetivos da investigação, nomeadamente dificuldades nos CLAIM, limitações do CRM e estratégias informais de superação. O critério principal de inclusão foi a pertinência para as dimensões de análise definidas, que se organizaram nos seguintes blocos principais:

1. Estratégias relevantes na integração
2. Desafios estruturais e de funcionamento
3. Impactos da transição para a AIMA
4. Ferramentas digitais na integração
5. Barreiras linguísticas e formas de superação
6. Colaboração interinstitucional

A vertente quantitativa do estudo materializou-se através de um inquérito online (Anexo C – Inquérito), desenvolvido a partir da análise das entrevistas e grupos focais, que permitiu identificar os principais eixos de preocupações, dificuldades e sugestões, bem como realizar um mapeamento mais amplo das práticas e experiências dos técnicos dos diferentes CLAIM.

O questionário foi enviado por correio eletrónico a técnicos cujos endereços foram recolhidos através de pesquisa intensiva em fontes públicas online e permaneceu disponível na plataforma *Qualtrics* entre início de junho e início de setembro, obtendo-se 122 respostas. Das respostas recebidas, 60 foram consideradas válidas e incluídas na análise, enquanto as restantes foram excluídas devido a preenchimento incompleto, inconsistências nas respostas ou duplicação de submissões, assegurando assim a fiabilidade e a consistência dos dados analisados. Os dados foram exportados para

Microsoft Excel e analisados no *SPSS Statistics*, permitindo identificar padrões, tendências e comparar informações entre centros.

Em paralelo, os dados quantitativos obtidos através dos inquéritos foram tratados no *SPSS Statistics*, permitindo um olhar mais extensivo sobre as mesmas questões abordadas nas entrevistas. Este cruzamento de dados teve como objetivo ampliar a compreensão das práticas e percepções dos técnicos, articulando evidências qualitativas (testemunhos) com padrões quantitativos. Os dados foram integrados através da combinação de perspectivas de diferentes participantes (coordenadores, técnicos e grupos focais), complementadas pelos resultados quantitativos dos inquéritos, que permitiram também recolher experiências e perspectivas de outras regiões do país.

Pretendeu-se compreender se a forma como os processos de atendimento e gestão de dados são conduzidos é semelhante entre os centros, ou se determinados CLAIM, devido às suas especificidades locais, enfrentam problemas distintos e recorrem a estratégias diferenciadas para os ultrapassar. O confronto entre os resultados do questionário e as entrevistas permitiu verificar a coerência entre percepções qualitativas e tendências quantitativas, reforçando a robustez das conclusões. Esta triangulação contribuiu para validar as componentes funcionais sugeridas na fase de modelação, assegurando que as soluções propostas respondem de forma efetiva às necessidades identificadas no terreno.

Com base na análise qualitativa e nos resultados quantitativos, seguiu-se para a quarta fase, na qual o objetivo foi transformar os resultados da análise qualitativa - estruturados em categorias, quadros analíticos e requisitos funcionais - num modelo inicial de solução digital. Assim, o “modelo” não corresponde a uma técnica estatística, mas ao protótipo conceptual da plataforma, refletindo as necessidades identificadas nos atendimentos dos CLAIM e servindo de base para a identificação das componentes principais do sistema. Optou-se por uma abordagem qualitativa baseada na modelação de requisitos funcionais, orientada para a tradução das dificuldades operacionais em módulos e funcionalidades concretas. Os testemunhos recolhidos foram sintetizados num quadro analítico (ex.: Mapa de Dificuldades), o qual serviu de base para a definição do modelo e das respetivas componentes.

Deste processo resultou a identificação preliminar de módulos-chave do sistema, tais como:

- Módulo de Gestão de Atendimentos, para registo uniforme e acompanhamento dos utentes;
- Módulo de Comunicação e Integração Institucional, destinado à troca de informação com a AIMA e entidades parceiras;
- Módulo de Base de Conhecimento, com informação atualizada sobre procedimentos e políticas;
- Módulo de Análise e Relatórios (KPIs e *Dashboard*), para monitorizar fluxos, tempos médios de atendimento e tipologias de pedidos;
- Módulo de Verificação Automática de Duplicação, que assegura a integridade e unicidade dos registos.

A idealização consistiu numa proposta de construção deste modelo através de um desenho inicial do protótipo digital, representado em fluxos (BPMN). Com base no registo das dificuldades e na tradução de requisitos em soluções digitais, o protótipo incorporou as funcionalidades priorizadas, como: uma base de conhecimento atualizada, para combater a desinformação; um sistema de deteção automática de duplicações, para evitar múltiplas fichas; e a integração com serviços externos, reduzindo a dependência com a AIMA.

Na quinta fase, procedeu-se à análise detalhada dos dados do questionário, que teve como objetivo complementar as evidências qualitativas e realizar um mapeamento mais extensivo das práticas de gestão da informação nos diferentes CLAIM. Este instrumento permitiu identificar padrões e tendências na experiência dos técnicos, proporcionando uma visão mais ampla e detalhada das mesmas questões abordadas nas entrevistas e verificando a coerência entre perceções qualitativas e tendências quantitativas, reforçando a robustez das conclusões.

Na sexta fase, tornou-se possível construir o modelo final, através da identificação dos elementos fundamentais para o sistema e da representação visual das suas principais componentes. Esta fase corresponde à implementação conceptual da solução, estruturada em duas perspetivas complementares - macro e micro. Na perspetiva macro, foi caracterizado o ecossistema em que o sistema se insere, identificando as entidades com as quais os CLAIM se relacionam, como a AIMA, autarquias, instituições de ensino e organizações da sociedade civil, materializando-se num fluxo de dados que ilustra as relações externas e o papel do sistema proposto. Na perspetiva micro, procedeu-se à

identificação das componentes internas do sistema - módulos, funcionalidades e fluxos de dados - com base nos quais foi elaborado um mockup do *dashboard*, integrando indicadores-chave de desempenho (KPIs) que permitem monitorizar a atividade dos CLAIM e avaliar a eficácia das intervenções. Assim, esta fase consolidou a passagem do modelo conceptual para uma representação visual e funcional do protótipo, traduzindo as necessidades operacionais dos CLAIM num sistema digital coerente, integrado e orientado à tomada de decisão.

4. Procedimentos e Desafios no Atendimento a Imigrantes: O Olhar de Proximidade dos Técnicos

A presente secção inicia a análise qualitativa das entrevistas realizadas a técnicos e coordenadores dos CLAIM, cujo objetivo é compreender em profundidade as dinâmicas e desafios quotidianos do atendimento a pessoas migrantes. Este tipo de abordagem, de natureza mais intensiva, permite ir além da simples descrição de procedimentos, dando voz às experiências concretas, perceções e interpretações dos profissionais que atuam no terreno.

Ao privilegiar esta perspetiva qualitativa, procura-se identificar sentidos, práticas e significados atribuídos pelos próprios intervenientes aos processos de atendimento e encaminhamento, revelando aspetos que dificilmente seriam captados por métodos exclusivamente quantitativos. Assim, esta análise constitui uma oportunidade de compreender não apenas como os serviços funcionam, mas também como são vividos e sentidos pelos técnicos que os operacionalizam.

Para proteger a confidencialidade dos participantes, todos os nomes apresentados neste estudo são fictícios, garantindo o anonimato dos técnicos e coordenadores envolvidos. Adicionalmente, a caracterização detalhada das pessoas entrevistadas - incluindo funções, região de atuação e tipo de participação - é apresentada a Tabela 4.1: Caracterização dos entrevistados, a qual permite uma visão clara e estruturada do perfil dos participantes.

Tabela 4.1: Caracterização dos entrevistados

Tipo Entrevista	Data	Locais/Formato	Nomes	Cargo
Entrevista	27 de novembro 2024	Loja AIMA Lisboa II- Anjos (Presencial)	Manuel	Coordenador da Equipa
Entrevista	10 de dezembro 2024	Loja AIMA Lisboa II- Anjos (Presencial)	Patricia	Coordenadora de Unidade
Entrevista	19 de fevereiro 2025	CLAIM ULusófona Porto (Online)	Carlota	Mediadora Intercultural
Entrevista	19 de fevereiro 2025	CLAIM ULusófona Lisboa (Online)	Henriqueta	Subdiretora CLAIM
1º Focus Group	12 de maio 2025	CLAIM Celorico da Beira (Online)	Andreia	Técnica Superior
1º Focus Group	12 de maio 2025	CLAIM Madalena, Açores (Online)	Telma	Mediadora Intercultural
1º Focus Group	12 de maio 2025	CLAIM Loures (Online)	João	Técnico Superior
2º Focus Group	14 de maio 2025	CLAIM Almeirim (Online)	Catarina	Mediadora Intercultural
2º Focus Group	14 de maio 2025	CLAIM Odemira (Online)	Tatiana	Técnica Superior
2º Focus Group	14 de maio 2025	CLAIM Odemira (Online)	Artur	Técnico Superior
3º Focus Group	15 de maio 2025	CLAIM Loures (Online)	Teodora	Técnica Superior
3º Focus Group	15 de maio 2025	CLAIM Loures (Online)	Olivia	Técnica Superior
Reunião Direção	16 de abril 2025	(Não se realizou)	Técnica e Diretora	Técnica Superior e Diretora de Departamento

Fonte: Entrevistas CLAIM

A análise está estruturada em torno de três eixos principais: procedimentos de atendimento, dificuldades gerais e estratégias informais de superação. Este enquadramento permite organizar a informação recolhida de forma clara, facilitando a

identificação de padrões, a compreensão das práticas adotadas pelos técnicos dos CLAIM e a articulação de soluções digitais que respondam às necessidades operacionais identificadas.

4.1 Procedimentos atuais de atendimento

A análise inicia-se pela forma como é realizado o encaminhamento para os vários serviços. Importa, desde logo, destacar a importância do atendimento nestes serviços como sendo a primeira etapa para a integração dos imigrantes. Não obstante isso, a verdade é que continuam a existir vários obstáculos neste processo a começar desde logo pelo atendimento. Com efeito, não existe um percurso de atendimento padronizado, antes uma resposta ajustada às necessidades de cada imigrante. Para apoiar e organizar este processo, alguns serviços recorrem a um CRM (*Customer Relationship Management*), um sistema estratégico e transversal que funciona como uma base de dados partilhada entre profissionais, permitindo centralizar informações sobre os utentes, monitorizar toda a sua jornada, estruturar os procedimentos de encaminhamento e aumentar a eficiência do atendimento (Buttle, 2009).

Assim, a fim de se compreender melhor as dificuldades identificadas é imprescindível analisar os procedimentos seguidos, que podem ser organizados num conjunto de etapas principais, a saber:

a) Entrada e acolhimento

- O atendimento pode ser presencial, com ou sem marcação prévia ou por meios digitais.
- O foco inicial é receber o imigrante, compreendendo as suas necessidades imediatas.

b) Triagem e recolha de informação

- Identificação da situação concreta - regularização, emprego, saúde, educação, apoio social, entre outros.
- Recolha de dados pessoais e documentação adequada ao assunto a tratar.
- Sensibilização do utente de que os percursos migratórios não são fixos e podem implicar várias etapas.

c) Registo e encaminhamento inicial

- Inserção da informação pessoal no CRM.

- Sempre que necessário existe uma articulação em rede, para um encaminhamento direto para os gabinetes internos ou serviços especializados, caso o tema seja numa área específica que o CLAIM não consiga apoiar.

d) Acompanhamento em rede

- Articulação com entidades parceiras: Gabinetes de Inserção Profissional, serviços de apoio jurídico e social, saúde, Segurança Social, Finanças, ensino da língua, empregadores locais.

- Possibilidade de utilização de tecnologias (videochamadas, CRM partilhado) para ultrapassar barreiras territoriais.

e) Follow-up e resposta imediata

- Sempre que possível, procura-se resolver as questões no primeiro atendimento.

- Caso contrário, assegura-se que o utente sai com encaminhamento claro ou próximo passo definido.

- Valorização da construção de confiança e da integração ativa, em vez de uma mera coexistência multicultural.

4.2 Dificuldades gerais

A partir da análise das várias etapas do processo de atendimento descritas anteriormente, foi possível identificar um conjunto significativo de dificuldades e obstáculos que condicionam o funcionamento quotidiano dos CLAIM. O mapeamento destas dificuldades constitui uma etapa fundamental para o desenvolvimento do modelo de solução digital proposto, uma vez que permite compreender, de forma sistemática, onde se situam as principais fragilidades do sistema atual.

A análise revelou que as dificuldades enfrentadas pelos técnicos se distribuem por diversas dimensões interligadas: informação e comunicação, organização interna e processos, recursos humanos e financiamento, articulação com entidades externas, uniformização de procedimentos, formação, sobrecarga de trabalho, literacia digital, dificuldades linguísticas, ferramentas digitais e gestão de dados.

Mais do que um exercício descritivo, esta análise procura traduzir os desafios operacionais em requisitos funcionais, capazes de orientar o desenho de uma plataforma que responda efetivamente às necessidades identificadas no terreno. Ao reunir as perceções dos profissionais que diariamente lidam com o atendimento a pessoas

migrantes, torna-se possível construir uma visão integrada das limitações estruturais e processuais que afetam o desempenho dos CLAIM, fornecendo uma base empírica sólida para o desenvolvimento do protótipo digital.

a) Informação e Comunicação (interna/externa)

A análise revelou que a divulgação de informação por parte da AIMA continua a ser percebida como insuficiente, desatualizada e pouco acessível, o que compromete tanto o trabalho dos técnicos como a autonomia dos imigrantes. Os entrevistados salientaram a ausência de conteúdos claros e simplificados, bem como a dificuldade em encontrar informação atualizada sobre os CLAIM, fatores que, segundo os próprios, agravam a desorganização interna e evidenciam a necessidade de uma comunicação institucional mais eficaz.

De facto, a ausência de comunicação clara e atempada por parte da AIMA gera frustração entre técnicos, que se sentem desvalorizados e desinformados sobre as mudanças de procedimentos. Com frequência, a AIMA informa tardiamente os CLAIM sobre eventuais alterações, sendo que essa, ainda que relevante, chega primeiro aos técnicos por via de canais informais. Por outras palavras, a AIMA notifica os técnicos dos CLAIM sobre um novo desenvolvimento apenas depois de estes já terem tido conhecimento dessa informação por outras vias informais.

Muitos técnicos fizeram notar que a ausência de informação clara e atualizada resulta em utentes mal preparados, que muitas vezes chegam ao atendimento sem a documentação necessária, prolongando processos e exigindo várias deslocações. A linguagem técnica e extensa dos documentos obriga os técnicos a perder tempo a simplificar textos para os utentes, revelando uma falha de comunicação institucional. A dificuldade em localizar os próprios CLAIM online levanta dúvidas sobre a acessibilidade dos serviços. A falta de conteúdos práticos no site da AIMA reduz a capacidade de orientação autónoma dos imigrantes e aumenta a dependência de terceiros, fomentando a circulação de informação incorreta.

A desarticulação interna e a ausência de comunicação eficaz resultam em atendimentos inconsistentes, falhas de orientação e perda de tempo para técnicos. Os trabalhadores sentem-se sem ferramentas e desamparados, com instruções contraditórias e pouco claras. Isto compromete a confiança dos migrantes na instituição e aumenta o volume de regressos desnecessários aos centros.

Internamente, a fusão de entidades (antigo Alto Comissariado para as Migrações, ACM e SEF) introduziu obstáculos adicionais, ao juntar culturas organizacionais distintas, o que dificultou a comunicação interna, atrasou a atualização de procedimentos e fragilizou a partilha de informação entre serviços. Apesar de algumas iniciativas positivas (flyers, manuais, eventos e programas televisivos), os técnicos observaram que estas permanecem pontuais e não substituem a necessidade de um sistema estruturado e contínuo de comunicação.

Face a esta situação, os técnicos sugeriram um conjunto de funcionalidades que poderiam facilitar e apoiar o seu trabalho na resposta aos problemas identificados ao nível da informação e da comunicação, nomeadamente:

- Base de dados digital constantemente atualizada, com informação prática sobre procedimentos (como trabalhar, estudar, empreender, votar, acesso à saúde, etc.).
- FAQs dinâmicas e simplificadas, em linguagem acessível e traduzidas em várias línguas, para reduzir barreiras linguísticas e literacia limitada.
- Alertas e notificações automáticas sobre alterações legislativas e procedimentais, para garantir que técnicos e utentes têm acesso imediato a informação válida.
- Ferramenta de simplificação textual que permita criar versões resumidas e aplicadas à realidade dos imigrantes, evitando o retrabalho dos técnicos.
- Área interna de comunicação para técnicos, que facilite a partilha de atualizações, boas práticas e materiais entre colegas e diferentes centros.
- Integração de recursos multimédia (vídeos explicativos, guias passo a passo, materiais de formação digital) para capacitar os imigrantes em competências digitais.
- Espaço de divulgação pública com formatos acessíveis (*flyers* digitais, brochuras, campanhas visuais), continuando e ampliando as iniciativas já mencionadas pelos coordenadores.

b) Organização interna e processos

A transição do SEF e Alto Comissariado para as Migrações (ACM) para a AIMA revelou falhas graves na organização interna e nos processos de trabalho. Técnicos descrevem o atual modelo como confuso, desarticulado e menos eficiente que as estruturas anteriores.

Um dos técnicos refere que, para um bom atendimento deve ser tida em conta a diferença entre falhas técnicas associadas à AIMA e as limitações que cada pessoa tem a nível de literacia digital. Mais uma vez, são os coordenadores que realçam a importância do detalhe em cada atendimento, os quais devem ser adaptados às necessidades concretas de cada pessoa sem seguirem um processo rígido. Numa lógica contrária à que predomina nos demais serviços da Administração Pública em Portugal, os coordenadores concordam que deve existir uma atuação proativa, que proporcione ao utente respostas eficazes.

O impacto no atendimento é multifacetado e reflete-se tanto na experiência direta dos utentes como nas condições de trabalho dos técnicos. A falta de integração entre funcionários de diferentes origens (SEF e ACM) e a inexistência de processos uniformes gera bloqueios, duplicações e perda de tempo. Técnicos sentem que não existe continuidade nem acompanhamento eficaz, o que agrava a desconfiança dos utentes e aumenta a sobrecarga do atendimento.

Em primeiro lugar, o esforço para adaptar o atendimento às necessidades individuais exige equipas multidisciplinares e soluções flexíveis. Como exemplo, foi referido o alargamento dos horários de atendimento e a utilização de videochamadas para ampliar o acesso aos serviços. A diversidade de competências em alguns CLAIMs - com assistentes sociais, advogados, psicólogos e gabinetes de apoio especializado (emprego, inserção profissional, qualificações, apoio jurídico e social, ensino de português, tradução telefónica) - é apontada como uma vantagem significativa. Contudo, esta realidade não é homogénea em todos os centros, o que gera desigualdades no tipo de resposta oferecida.

A comunicação em rede entre colegas, através da partilha de contactos e encaminhamentos diretos, mostra-se essencial para garantir que o utente recebe a resposta adequada, mesmo quando o serviço não está disponível localmente. O exemplo dado pelos entrevistados do Porto e de Lisboa demonstra como um modelo descentralizado, mas coordenado, permite que as necessidades sejam atendidas de forma eficaz, seja presencialmente, por email ou por videochamada. Esta lógica reforça a ideia defendida

pelos coordenadores de que o cidadão não deve sair sem resposta, evitando dependência excessiva e deslocações repetidas.

No entanto, surgem limitações significativas relacionadas com a dependência excessiva da AIMA. Como referem os entrevistados, grande parte do trabalho dos CLAIM depende da resposta desta entidade, mas não existem canais de comunicação exclusivos para técnicos. Os contactos disponíveis são os mesmos que os imigrantes utilizam, o que gera atrasos constantes, frustração e impotência entre os profissionais. A ausência de feedback imediato e de meios privilegiados de comunicação faz com que os técnicos se sintam sem ferramentas para apoiar os utentes.

Este contexto de dificuldades gera um impacto emocional evidente, marcado por sobrecarga, desânimo e perda de motivação. Um técnico com mais de duas décadas de experiência refere nunca ter vivido uma situação tão crítica, relatando sentimentos de impotência e inutilidade. A incapacidade de dar respostas concretas desgasta os profissionais, que identificam apenas raros momentos de sucesso, agora vistos como exceções.

Por fim, as alterações frequentes na lei e a ausência de apoio jurídico acessível tornam o trabalho ainda mais desafiante. Sem juristas especializados nas equipas, os técnicos enfrentam dificuldades em interpretar normas com múltiplas exceções, comprometendo a segurança da informação prestada aos imigrantes. Este fator aumenta a insegurança no atendimento e reforça a necessidade de instrumentos de apoio claros e especializados.

Existe uma necessidade expressa de um apoio jurídico digital ou linha de apoio dedicada, que permita aos técnicos consultar interpretações confiáveis e atualizadas da legislação. Segundo os entrevistados, a plataforma deve igualmente disponibilizar:

- Um sistema de comunicação exclusivo entre CLAIM e AIMA, para reduzir atrasos;
- Um repositório de boas práticas (como guias com *QR Codes* ou iniciativas de videochamada) para uniformizar soluções eficazes;
- Ferramentas que apoiem a gestão de equipas multidisciplinares e facilitem a articulação em rede;
- Um espaço de atualizações legislativas simplificadas, que auxilie na interpretação das normas.

c) Recursos humanos e financiamento

A falta de recursos humanos especializados e o encerramento de serviços de apoio (ex.: Gabinete Jurídico) aumentaram a pressão sobre os técnicos, que se sentem sobrecarregados e sem o devido reconhecimento.

O tempo limitado de cada atendimento, aliado à carga horária elevada e à escassez de técnicos, compromete a possibilidade de realizar atendimentos completos. A sobrecarga de trabalho e a falta de recursos humanos especializados fazem com que os utentes sejam muitas vezes obrigados a regressar várias vezes ao CLAIM. Acresce ainda a insuficiência de financiamento, que se traduz em dificuldades em dar resposta às necessidades crescentes dos migrantes.

A escassez de técnicos e de meios financeiros afeta diretamente a qualidade do serviço: filas longas, atendimentos incompletos e incapacidade de dar resposta à procura crescente. Muitos CLAIM recorrem a sistemas diferentes de organização (marcações ou ordem de chegada), mas em ambos os casos a sobrecarga mantém-se. Com efeito, de acordo com os entrevistados, a diversidade de práticas entre centros cria desigualdade na experiência dos utentes. O aumento do número de centros não se traduz em melhoria, já que a AIMA não reforça proporcionalmente os recursos humanos nem garante investimento financeiro adequado. O resultado é uma perceção de saturação constante, que gera frustração nos profissionais e desmotivação nos migrantes.

A redução de equipas e serviços de apoio faz com que os técnicos assumam funções para as quais não têm preparação específica, resultando em atendimentos mais lentos e menos eficazes. A ausência de estruturas essenciais, retira aos CLAIM um apoio fundamental, agravando a sua dependência da AIMA e gerando desmotivação.

d) Articulação com entidades externas

De acordo com os profissionais, estes realçam que a relação com entidades externas (SEF, Segurança Social, Finanças, Saúde) funcionava melhor no tempo do ACM que centralizava serviços e permitia triagens iniciais eficazes. A reorganização com a AIMA dispersou responsabilidades e aumentou a dependência de respostas lentas e burocráticas.

Os técnicos dos CLAIM enfrentam grandes dificuldades na articulação com entidades externas, que frequentemente não colaboram de forma eficaz. A falta de canais diretos de comunicação com organismos como a Segurança Social, as Finanças, os consulados e o

IRN complica o trabalho diário e obriga os profissionais a procurar soluções informais para responder às necessidades dos utentes.

A falta de comunicação estruturada com estas entidades multiplica deslocações desnecessárias e prolonga processos simples. Fazendo com que os técnicos sintam que lhes é negado o papel de mediadores eficazes, já que dependem das mesmas linhas de contacto que os migrantes. A ausência de reconhecimento institucional e de canais exclusivos compromete o estatuto dos CLAIM como estruturas de apoio e mina a confiança dos utentes. Os relatos demonstram que estas dificuldades poderiam ser minimizadas se existisse uma articulação mais estreita entre CLAIM e entidades externas, mas a realidade atual obriga a soluções improvisadas e informais.

A criação de canais oficiais e exclusivos de comunicação com entidades externas é essencial. Segundo os técnicos, a plataforma deve disponibilizar bases de contactos atualizados, integrando consulados, IRN, Finanças, Segurança Social e outras instituições-chave, além de ferramentas de encaminhamento direto de pedidos e espaços de registo do histórico de interações, para reduzir redundâncias e aumentar a eficácia no acompanhamento.

e) Uniformização de procedimentos

De acordo com os técnicos, a inexistência de procedimentos claros e uniformes, agravada pela fusão de diferentes culturas organizacionais (SEF e ACM), gera discrepâncias e contradições no atendimento, tanto dentro dos CLAIM como entre diferentes entidades públicas.

Os relatos das pessoas entrevistadas revelam que os CLAIM funcionam com grande disparidade de práticas e sem uniformização de procedimentos, o que compromete a coerência do atendimento. A informação transmitida chega de forma tardia, incompleta ou indireta, obrigando os técnicos a recorrer a meios informais para se atualizarem.

A ausência de padronização resulta em serviços diferentes consoante o CLAIM, criando desigualdade no tratamento de situações semelhantes. Os técnicos sentem insegurança e frustração ao terem de aprender uns com os outros, muitas vezes através de redes sociais ou contactos pessoais. A informação sobre novos procedimentos muda de forma repentina e não é comunicada oficialmente, gerando confusão entre técnicos e

utentes. Essa realidade pode comprometer a confiança dos imigrantes nos serviços e ter como consequência impactar a credibilidade institucional.

f) Formação

Embora existam formações disponibilizadas pela AIMA, os técnicos consideram-nas frequentemente tardias, desatualizadas ou pouco práticas. A falta de ligação entre formação e procedimentos concretos limita a sua utilidade no atendimento diário.

A falta de formação adequada e atempada leva a erros e informações incorretas transmitidas aos utentes. Os técnicos referem que, apesar de receberem formação, muitas vezes estas chegam tarde demais, depois das alterações já estarem em vigor. A ausência de apoio jurídico específico agrava a insegurança no atendimento, tornando os profissionais dependentes de grupos informais (Facebook, WhatsApp, Google) ou de contactos pessoais. A utilidade prática das formações é assim reduzida, porque não responde à necessidade central: ter informações concretas, claras e atualizadas para aplicar no atendimento.

g) Sobrecarga de trabalho

A sobrecarga de trabalho é uma das maiores dificuldades dos CLAIM, resultante do elevado número de atendimentos, tempos de espera longos e exigências burocráticas associadas à AIMA. Técnicos e coordenadores sentem-se frequentemente impotentes, com atendimentos acumulados e pressão constante, sem recursos suficientes para dar respostas céleres.

A falta de planeamento e de margens temporais adequadas cria uma sobrecarga para os técnicos, que se veem obrigados a resolver processos complexos em curtos espaços de tempo. Os utentes, por sua vez, enfrentam tempos de espera prolongados, necessidade de regressar várias vezes ao centro e sentimentos de frustração e desespero. A pressão constante leva ao desgaste emocional dos técnicos, que relatam desmotivação e até ameaças por parte de utentes insatisfeitos.

h) Literacia digital dos utentes

A baixa literacia digital de muitos utentes limita a sua capacidade de interagir com os serviços da AIMA e de aceder a informações online. Esta realidade obriga os técnicos a assumir um papel adicional de mediadores digitais, apoiando em tarefas básicas como o upload de documentos ou a navegação em sites institucionais.

A dificuldade de muitos migrantes em lidar com plataformas digitais gera uma dependência quase total dos CLAIM, que acabam por executar tarefas concebidas para serem realizadas de forma autónoma pelos utentes. Isto aumenta a carga de trabalho dos técnicos e prolonga os atendimentos, além de gerar desigualdade: quem domina ferramentas digitais consegue avançar mais depressa, enquanto outros ficam em desvantagem. O problema agrava-se quando a própria informação online da AIMA é desatualizada ou incompleta, tornando o acesso ainda mais difícil.

A solução digital deverá ser intuitiva, acessível e multilíngue, concebida para uso interno pelos técnicos dos CLAIM. Deverá incluir *FAQs* interativas, tutoriais e mecanismos de apoio imediato (como um chatbot), facilitando o acesso rápido à informação necessária durante o atendimento. A integração com serviços externos permitirá agilizar procedimentos e reduzir a carga administrativa dos técnicos.

i) Dificuldades linguísticas

As barreiras linguísticas dificultam a comunicação entre técnicos e utentes, tornando mais complexa a explicação de procedimentos e aumentando a probabilidade de erros ou mal-entendidos. Apesar de alguns CLAIM recorrerem a serviços de tradução, a falta de recursos estruturados nesta área agrava o problema.

As dificuldades linguísticas comprometem a clareza da comunicação, especialmente em contextos burocráticos complexos. Técnicos são obrigados a simplificar documentos e recorrer a estratégias informais para garantir compreensão mínima. Isto provoca atrasos, falhas na preparação documental e aumento da necessidade de múltiplos atendimentos. Além disso, a falta de tradução eficaz prejudica a autonomia dos migrantes e cria situações de desigualdade no acesso à informação e aos serviços.

A plataforma deve disponibilizar aos técnicos, tradução automática integrada e conteúdos em múltiplos idiomas, incluindo versões simplificadas da legislação e de documentos oficiais. Também deve prever glossários visuais e multimédia, para facilitar a compreensão de procedimentos por utentes com diferentes níveis de proficiência linguística.

j) Ferramentas digitais e gestão de dados

A Plataforma *Customer Relationship Manager* (CRM), enquanto principal ferramenta digital de registo e acompanhamento dos utentes nos CLAIM, assume um papel central

no funcionamento quotidiano dos serviços. Trata-se de um sistema que permite aos técnicos registar dados pessoais e administrativos, acompanhar o historial de atendimentos, monitorizar o progresso dos pedidos e aceder à informação necessária para orientar cada caso. Em teoria, o CRM deve funcionar como uma ferramenta estratégica e transversal - integrando informação, apoiando a tomada de decisão e promovendo uma gestão mais eficiente e coordenada entre serviços (Buttle, 2009; Rababah, Mohd, & Ibrahim, 2011).

Contudo, os testemunhos recolhidos evidenciam simultaneamente um conjunto de limitações que condicionam a sua eficácia e algumas potencialidades que reforçam a articulação em rede. Assim, esta análise procura identificar criticamente os constrangimentos e contributos que esta plataforma pode ter na influência do trabalho dos técnicos do CLAIM.

Os técnicos reconhecem que as ferramentas digitais são centrais para melhorar a rede CLAIM, mas apontam limitações significativas do CRM atual e a ausência de um sistema integrado de gestão documental. A falta de ferramentas integradas atrasa processos, gera inconsistências de registos e aumenta a dependência de soluções paralelas (como folhas de Excel e bases de dados internas). A partir dos testemunhos percebe-se que os técnicos despendem tempo em tarefas administrativas em detrimento do apoio direto ao migrante.

A existência de uma plataforma única (CRM) não tem, contudo, garantido uma gestão integrada e eficiente da informação. As limitações do sistema geram repetição de trabalho, dispersão de dados e duplicação de registos, sobrecarregando os técnicos e aumentando os tempos de espera dos utentes. Embora o CRM seja a principal ferramenta digital, a sua falta de interoperabilidade e atualização dificulta a articulação entre os CLAIM, a AIMA e outras entidades externas, reduzindo a capacidade de resposta em áreas fundamentais como habitação, emprego e saúde.

Apesar destas limitações, a plataforma CRM mantém algum potencial, nomeadamente na centralização de registos dos utentes e na partilha de informação entre centros, contribuindo para uma articulação mínima em rede. Além disso, a baixa literacia digital de muitos utentes, aliada à obrigatoriedade de utilização de e-mail, telemóvel e credenciais digitais, limita a sua autonomia e exige maior intervenção dos técnicos em processos simples.

Um dos coordenadores entrevistados refere que a extinção de ferramentas complementares, como o *MyCNAIM* - que disponibilizava informação útil sobre serviços georreferenciados, localização de associações, centros de atendimento e legislação portuguesa - teve um impacto negativo na operacionalização do trabalho nos CLAIM. O mesmo coordenador mencionou a intenção da AIMA de retomar esta funcionalidade, mas sob a forma de um site responsivo, adaptável ao ecrã do telemóvel. Este será um dos próximos projetos, a par com a plataforma de aprendizagem da língua portuguesa e com o CLAIM Virtual, que já esteve ativo, mas foi descontinuado após a extinção do ACM. Este último, ao permitir atendimentos online, representava uma mais-valia para zonas com acessos mais condicionados, cuja suspensão resultou numa perda significativa de instrumentos que poderiam melhorar o acesso em territórios periféricos ou com menor conectividade.

Para além da extinção destas ferramentas, os testemunhos recolhidos evidenciam também a necessidade de compreender em maior detalhe as limitações da atual plataforma CRM. Os entrevistados referem problemas de desatualização dos conteúdos, dificuldades de utilização, ausência de mecanismos de validação da informação, fraca coerência entre registos e falta de certificação dos contactos inseridos. Estas fragilidades comprometem a fiabilidade dos dados e a eficiência dos atendimentos, reduzindo o potencial do CRM enquanto ferramenta de apoio à decisão e de articulação em rede.

4.3 Desafios na utilização da plataforma CRM

Os técnicos apontam que a plataforma é desatualizada e apresenta conteúdos insuficientes para registar com precisão as situações:

“(...) são muito difíceis de mexer, fazem-nas assim e depois já não conseguimos fazer nada, não conseguimos alterar, porque há muitos assuntos de atendimento que entram lá. Eu estou sempre a pôr ‘nos outros, nos outros, nos outros’, o que também não é... não é isso que se quer, e é muito, é muito redutora nalgumas questões!”

(Tatiana, Técnica Superior Odemira)

O impacto desta limitação é a redução da fiabilidade dos registos e a dificuldade em dar resposta completa ao histórico do utente. Apesar disso, a plataforma gera relatórios e estatísticas úteis para caracterizar os atendimentos:

“Conseguimos caracterizar o número de atendimentos que nós fazemos, as faixas etárias, etc., conseguimos extrair bastante informação e acompanhar todas as necessidades que os imigrantes que vêm aos nossos atendimentos têm. A plataforma gera inclusive estatísticas de atendimentos.”

(Manuel, Coordenador de Departamento Lisboa)

a) Dificuldade de utilização

Os técnicos referem que a plataforma tem baixa usabilidade e é de difícil manuseamento quando pretendem que seja alterada alguma funcionalidade. Tal obriga a simplificações no registo e aumenta a dependência de estratégias informais entre colegas. Porém, apesar das dificuldades, o CRM garante continuidade de processos entre os diferentes CLAIM e gabinetes DIM:

“(…) este sistema como está disponível em toda a rede CLAIM dos 159 CLAIMS e dos gabinetes especializados do DIM, é possível em qualquer local do país que esta pessoa que é atendida, se desloque dar continuidade ao seu processo.”

(Manuel, Coordenador de Departamento Lisboa)

b) Ausência de validação

Um problema recorrente é a duplicação de fichas sem alerta prévio:

“O problema da plataforma é que há muita duplicação de fichas. Portanto, nós não temos um alerta que diga – ‘Já está criada esta ficha, não precisa de criar.’ Então, às vezes, existe muita duplicação e nós temos de estar a abrir as fichas individualmente para saber os registos que foram feitos.”

(Teodora, Técnica Superior Loures)

Bastam pequenas variações na grafia ou datas para gerar novos registos, criando redundância e retrabalho.

Apesar desta falha, o CRM permite a consulta e o acompanhamento de processos anteriores, mesmo quando realizados noutros CLAIM:

“Desde que a informação esteja bem preenchida pelo colega do atendimento anterior e o utente volte a um qualquer CLAIM, é uma tarefa simples encontrá-lo na plataforma.”

(Teodora, Técnica Superior Loures)

c) Fraca coerência nos registos

Foi identificada ausência de critérios uniformes de preenchimento e campos obrigatórios pouco definidos:

“Não há um critério definido, ou seja, se houvesse pontos com perguntas e nós respondermos aí já era tudo igual, agora não havendo cada um escreve um registo como acha ou entende que é melhor sim. Nós aqui no gabinete, nós temos mais ou menos o registo formado.”

(Teodora, Técnica Superior Loures)

Este tipo de situações resulta em incoerência de dados e dificuldades na análise integrada da informação.

Por outro lado, a plataforma permite criar processos temáticos (legalização, finanças, etc.) e associar atendimentos de forma organizada:

“(...) é criado o processo e vamos supor, o processo de legalização e dentro do processo, tenho tudo que foi feito para o processo de legalização, tenho o processo de finanças, tenho o processo criado de todos os atendimentos dentro deste processo.”

(Catarina, Técnica Superior Almeirim)

d) Falta de certificação de contactos

Os técnicos assinalam que não há mecanismos de verificação automática dos contactos fornecidos pelos utentes:

“Como é que vocês confirmam no caso do telefone? – Questionamos. – Só? Não fazem aquilo de enviar um código para o número? – Não, não. Nós não recebemos nenhum alerta. Nós é que temos de ir à ficha e confirmar se aquele telefone ainda pertence àquela pessoa ou não.”

(Teodora, Técnica Superior Loures)

Esta falha compromete a comunicação e pode levar a atrasos ou falhas na continuidade do processo.

Mas mesmo com estas limitações, o CRM é valorizado pela sua função de articulação em rede:

“Esta rede CRM está preparada para que os atendimentos possam ser feitos também com apoio de videochamada por técnicos que estão nos centros, com os centros locais (CLAIM).”

(Manuel, Coordenador de Departamento Lisboa)

4.4 Estratégias informais de superação

Além das ferramentas institucionais e do CRM, os técnicos recorrem a diversas estratégias informais para colmatar falhas no atendimento e responder às necessidades imediatas dos utentes. Estas práticas incluem o uso de grupos em redes sociais, motores de busca, contactos informais com outros profissionais e serviços de tradução, emergindo como formas de compensar a ausência de informação estruturada, a falta de uniformização de procedimentos e os constrangimentos impostos pelas limitações da plataforma oficial. Embora sejam recursos úteis no dia a dia, apresentam também riscos associados à fiabilidade e consistência da informação.

a) Grupos em redes sociais

Os técnicos mencionam a utilização de grupos em redes sociais, em particular WhatsApp, como espaços de partilha rápida de dúvidas e soluções entre colegas de diferentes CLAIMs. Estes grupos permitem obter respostas imediatas, sobretudo em situações de urgência.

“Um grupo de parceiros que temos, de todos os CLAIMs, em que muitas das vezes as pessoas colocam lá as dúvidas e as respostas estão também completamente ao lado, não correspondem à verdade, mas cada um depois acaba por tentar ajudar o outro da maneira que sabe, ou que não sabe.”

(Andreia, Técnica Superior Celorico da Beira)

Por um lado, este tipo de ações, favorecem a criação de redes de apoio informal e reforçam a noção de comunidade entre técnicos de diferentes regiões.

Por outro lado, embora úteis como espaço de entreajuda, estes grupos expõem os técnicos a riscos de desinformação, pois as respostas nem sempre são rigorosas ou atualizadas, podendo conduzir a atendimentos incoerentes.

b) Motores de busca

Em alguns casos, os técnicos recorrem a motores de busca como forma de encontrar rapidamente informações jurídicas ou procedimentais que não estão sistematizadas na documentação oficial.

“E há alguma informação jurídica que nós devíamos ter como GASI. Por exemplo, eu tive que procurar como se fazia uma apostilha! Como é que eu posso fazer uma convenção de Haia se eu não sei onde é que eu vou apostilar?”

(Andreia, Técnica Superior Celorico da Beira)

Apesar de permitir o acesso rápido a informação pública disponível online, funcionando como recurso imediato em situações de necessidade, a utilização de motores de busca reflete a falta de fontes oficiais consolidadas, transferindo para os técnicos a responsabilidade de interpretar informação dispersa, o que pode gerar erros no atendimento.

c) Contactos informais

Quando não é possível dar resposta a um utente, os técnicos recorrem frequentemente a colegas mais experientes ou a contactos informais de outras entidades, de modo a obter informações ou encaminhamentos mais fiáveis.

“Quando não sabemos de alguma matéria encaminhamos para uma outra colega que está dentro do assunto.”

(Patrícia, Coordenadora Departamento Lisboa)

“Os contactos que a AIMA disponibiliza para imigrantes são os mesmos que temos.”

(Catarina Mediadora Intercultural Almeirim)

Apesar de facilita o encaminhamento rápido e eficaz, sobretudo em situações onde o tempo de resposta é determinante para o utente, estes contactos informais funcionam mais como atalhos de comunicação, compensando a ausência de canais oficiais dedicados. Contudo, a dependência excessiva deste tipo de prática pode fragilizar a autonomia dos CLAIMs.

d) Serviços de tradução

A barreira linguística obriga ao recurso a serviços de tradução, formais e informais. Em alguns CLAIMs recorria-se aos serviços de tradução telefónica, entretanto descontinuados, agora os técnicos recorrem a tradutores online e a panfletos traduzidos previamente.

“Eu liguei para lá no outro dia e diz que já não existe.”

(João, Técnico Superior Loures)

“Nós temos aqui os nossos panfletos que já traduzimos em inglês e francês, o horário de atendimento.”

(Teodora, Técnica Superior Loures)

A presença de equipas políglotas e a tradução prévia de documentos e materiais de apoio melhoram significativamente a comunicação com os utentes e reduzem barreiras à integração. A inexistência de um serviço estruturado e permanente de tradução compromete a eficácia do atendimento, sobretudo em línguas menos comuns ou em dialetos específicos.

5. *Práticas e Dificuldades no Atendimento a Imigrantes: Mapeamento Extensivo*

A análise quantitativa teve como objetivo complementar a abordagem qualitativa, permitindo realizar um mapeamento mais extensivo das práticas e dificuldades dos técnicos da rede CLAIM. Para o efeito, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário, com vista a identificar padrões, perceções e diferenças na utilização das ferramentas digitais e nos procedimentos de atendimento. Os dados recolhidos foram analisados através de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas, destacando-se a Análise de Componentes Principais (ACP), que permitiu identificar dimensões latentes de resposta.

A organização da análise seguiu vários eixos analíticos, nomeadamente: (a) Perfil sociodemográfico, (b) Atendimento, (c) Plataforma CRM, (d) Entidades Externas, (e) Recursos de Apoio, (f) Atendimento, (g) Linha Atendimento AIMA, (h) Falta de Uniformização, (i) Estratégias de Encaminhamento, (j) Contacto com Serviços Públicos, (k) Informação Atualizada, (l) Contactos AIMA, (m) Plataformas de Apoio e (n) Soluções para Protótipo. Estes eixos permitiram estruturar os resultados de forma coerente, facilitando a interpretação dos dados e a identificação de áreas críticas para a intervenção digital.

a) Perfil sociodemográfico

Dos 60 inquiridos, a maioria (63,3%) desempenha funções como técnicos superiores, enquanto 20% exercem cargos de coordenação ou subcoordenação (Anexo D – Figura 1).

Relativamente ao concelho de exercício profissional, verifica-se uma maior concentração em Lisboa (18,6%) e Setúbal (1,7%), seguidas por Idanha-a-Nova e Lagos (5,1% cada). Os restantes participantes distribuem-se por 28 concelhos distintos. Apesar de se tratar de uma amostra não representativa, os inquiridos distribuem-se por diferentes zonas do país, o que permite ter alguma diversidade (Anexo D – Tabela 2).

No que se refere ao tempo de serviço, observa-se que a maioria dos inquiridos apresenta uma experiência recente: 38,3% encontram-se na rede entre 1 e 4 anos e 28,3% há menos de um ano (Anexo D – Tabela 3).

A maioria dos profissionais são do sexo feminino (81,7%) e têm idade compreendida entre os 50 e os 59 anos (31,7%), seguida pelos grupos etários de 40 a 49 anos (28,3%) e 30 a 39 anos (25%) (Anexo D – Tabelas 4 e 5).

b) Atendimento

A análise dos resultados revela que a maioria dos inquiridos considera o modelo de atendimento como “adequado” (72,1%), embora apenas 6,6% o classifiquem como “totalmente adequado” (Anexo E – Tabela 1).

Assim, pode concluir-se que, embora exista uma tendência positiva na avaliação do modelo atual de atendimento, a variabilidade das respostas sugere que persistem limitações ou fragilidades no modo como o sistema responde às necessidades das pessoas.

Especificando as características do atual modelo de atendimento, as avaliações mais elevadas concentram-se em aspetos relacionados com a articulação interna entre colegas ($\bar{X} = 4,51$), a proximidade com os utentes ($\bar{X} = 4,44$) e a adaptação entre canais de atendimento ($\bar{X} = 4,31$), sugerindo que estas são as principais forças do método. Em contrapartida, os técnicos apresentam mais reservas relativamente a aspetos ligados à flexibilidade do atendimento ($\bar{X} = 3,98$), à rapidez na resposta a pedidos simples ($\bar{X} = 3,67$) e à capacidade de responder eficazmente a situações urgentes ($\bar{X} = 3,26$). Estes indicadores relacionados com o tempo são também os que registaram maior dispersão nas respostas (DP = 1,09, DP = 1,26 e DP = 1,33), revelando perceções mais heterogêneas entre os técnicos ou equipas (Anexo E – Tabela 2).

De forma geral, os técnicos indicam que enfrentam desafios no atendimento com alguma frequência (Tabela 5.1).

Tabela 5.1: Resposta do modelo de atendimento CLAIM (Escala de 1-Nunca a 5-Sempre)

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Lido com a sobrecarga de atendimentos.	61	2	5	3.67	.83
Lido com muitos atendimentos sem agendamento prévio.	61	1	5	3.67	1.14
Enfrento dificuldades técnicas (ex: relacionadas com equipamentos e plataformas).	61	2	5	3.54	.89
A informação disponível é limitada ou escassa.	61	1	5	3.64	1.05
Verifico falta de padronização nos procedimentos entre CLAIMs.	60	1	5	3.52	1.07
É difícil equilibrar os diferentes canais de atendimento (ex: presencial, telefónico, via e-mail e WhatsApp).	61	1	5	3.07	1.05

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Os problemas mais recorrentes incluem a sobrecarga de atendimentos ($\bar{X} = 3,67$), os atendimentos sem agendamento prévio ($\bar{X} = 3,67$), limitação da informação disponível

($\bar{X}$ = 3,64), dificuldades técnicas ($\bar{X}$ = 3,54) e falta de padronização nos procedimentos entre CLAIMs ($\bar{X}$ = 3,52), revelando que estas dificuldades são experiências comuns para a maioria dos técnicos. Por outro lado, o desafio relacionado com o equilíbrio entre diferentes canais de atendimento ($\bar{X}$ = 3,07) surge como o mais ocasional, embora ainda identificado por alguns participantes. A dispersão moderada ou baixa dos resultados indica que, apesar de diferenças contextuais, há um consenso relativamente consistente sobre a frequência destes desafios.

c) *Plataforma CRM*

De forma geral, os técnicos identificam algumas limitações no uso da plataforma CRM com alguma frequência.

Tabela 5.2: Limitações no uso plataforma CRM (Escala de 1-Nunca a 5-Sempre)

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Falta de uniformização nos registos feitos por diferentes técnicos	59	1	5	3.02	1.24
Impossibilidade de consultar detalhes completos de atendimentos de outros CLAIM	59	1	5	2.53	1.12
Falta de alerta para fichas duplicadas	59	1	5	3.29	1.35
Obrigatoriedade de inserção manual de documentos	58	1	5	3.29	1.24
Lentidão ou problemas técnicos	59	1	5	2.75	1.03
Não identifiquei limitações significativas	56	1	5	2.82	1.11

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Os problemas mais recorrentes referem-se à falta de alerta para fichas duplicadas ($\bar{X}$ = 3,29), à obrigatoriedade de inserção manual de documentos ($\bar{X}$ = 3,29) e à falta de uniformização nos registos feitos por diferentes técnicos ($\bar{X}$ = 3,02). Outros desafios, como lentidão ou problemas técnicos ($\bar{X}$ = 2,75) e impossibilidade de consultar detalhes completos de atendimentos de outros CLAIM ($\bar{X}$ = 2,53), são percebidos com menor frequência. Apenas uma parte dos inquiridos considera que não existem limitações significativas na plataforma ($\bar{X}$ = 2,82). A dispersão elevada em algumas variáveis indica que a experiência com o CRM pode variar bastante entre os técnicos ou entre os diferentes CLAIM, refletindo contextos de utilização distintos (Tabela 5.2).

d) *Entidades externas*

O recurso a entidades externas faz parte da prática regular dos técnicos, embora não constitua uma necessidade diária. A maioria dos inquiridos (60%) recorre a este tipo de apoio algumas vezes por mês, enquanto 11,7% o fazem semanalmente e

11,7% diariamente. Apenas 16,7% recorrem uma vez por mês ou menos, e nenhuma resposta foi registada na categoria “nunca”. Estes resultados indicam que todos os técnicos utilizam, em alguma medida, apoio externo, tornando este recurso uma componente transversal ao trabalho nos CLAIM (Anexo E – Tabela 3).

A grande maioria dos inquiridos (83,3%) considera importante que os CLAIMs tenham protocolos formais com entidades externas. Apenas uma pequena percentagem dos técnicos discorda (1,7%) ou não sabe (15,0%). Estas exceções podem refletir diferentes perspetivas sobre a utilidade ou aplicabilidade prática dos protocolos formais nos contextos locais. Porém, estes resultados evidenciam um consenso claro sobre a relevância de estabelecer protocolos formais, sendo este recurso valorizado na prática profissional, independentemente das diferenças de contexto entre os CLAIM (Anexo E – Tabela 4).

Os resultados indicam que a articulação com todas as entidades analisadas - incluindo AIMA, Segurança Social, IEF, ACT, entidades públicas (IRN, Finanças, etc.), Serviços de Saúde, escolas e centros de formação, Câmaras Municipais, ONGs, associações de apoio social, ofertas de emprego e outras entidades especificadas pelos participantes - é considerada relevante ou muito relevante. A maioria das respostas concentrou-se nas categorias mais elevadas da escala (4 – Importante e 5 – Muito importante). A atribuição da classificação máxima (5) variou entre 40% no caso das ONGs e 95% na AIMA, enquanto a classificação 4 oscilou entre 13% (outras entidades) e 47% (ONGs evidenciando alguma flutuação, mas sempre dentro de níveis que reforçam a relevância atribuída à articulação com todas as entidades analisadas (Anexo E – Tabela 5).

É demonstrado um elevado consenso entre os técnicos da Rede CLAIM acerca da importância de estabelecer articulação formal ou digital com entidades externas. As médias muito próximas do valor máximo (5) indicam que praticamente todas as entidades listadas são consideradas relevantes.

Tabela 5.3: Importância atribuída a protocolos com entidades externas (Escala de 1-Nada Importante a 5-Muito Importante)

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Agência para a Integração Migrações e Asilo (AIMA)	60	4	5	4.95	.22
Segurança Social	60	4	5	4.90	.30
Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)	60	3	5	4.62	.58
Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)	60	3	5	4.47	.70
Entidades públicas (IRN, Finanças, etc.)	60	3	5	4.82	.43
Serviços de Saúde	60	2	5	4.75	.57
Escolas / Agrupamentos escolares	60	2	5	4.57	.65
Câmaras Municipais / Serviços locais	59	2	5	4.59	.67
Organizações Não Governamentais (ONGs) ou associações de apoio a migrantes	60	2	5	4.35	.76
Associações de apoio social	59	3	5	4.47	.68
Escolas e centros de formação	60	3	5	4.45	.62
Ofertas de emprego	59	2	5	4.49	.70

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

No geral, os dados evidenciam que a articulação com entidades externas é percecionada como um eixo estruturante e indispensável para a eficácia do trabalho nos CLAIM, reforçando a importância da cooperação interinstitucional na resposta às necessidades da população migrante (Tabela 5.3).

e) Recursos de apoio

Os resultados mostram que a perceção sobre a informação e orientações fornecidas pela AIMA é bastante crítica. Metade dos inquiridos (cerca de 50%) considera a informação pouco clara e pouco atualizada, enquanto apenas 15% a classificam como atualizada e clara. Outros 20% referem que a informação é atualizada, mas pouco clara, e 13,3% que é clara, mas muitas vezes desatualizada. Por fim, 5% afirmam não receber ou não consultar diretamente esta informação. Estes dados revelam perceções tendencialmente negativas quanto à clareza e atualidade da informação disponibilizada pela AIMA (Anexo E – Tabela 6).

Os resultados revelam que os colegas (48,3%) e os parceiros (46,7%) são os canais mais utilizados para aceder a atualizações e procedimentos da AIMA, confirmando-se como os principais recursos de apoio. As formações e workshops (44,1%) também se destacam como um canal relevante, ainda que com menor intensidade.

As redes sociais apresentam uma utilização mais desigual: 28,8% dos participantes referem recorrer a estas plataformas com frequência, mas existe igualmente uma proporção significativa que quase não as utiliza (18,6%), evidenciando perceções

divergentes. Já as associações (39,7%) e os utentes (25,9%) são utilizadas de forma mais ocasional, situando-se próximos de “raramente”. Por fim, os grupos online de imigrantes (50,9%) surgem como o canal menos valorizado, com a maioria a indicar uso muito reduzido ou inexistente.

Em termos globais, destaca-se que os profissionais recorrem sobretudo a redes de proximidade e confiança (colegas e parceiros), passando os canais digitais ou informais para uma posição secundária (Anexo E – Tabela 7).

f) Atendimento

Os resultados revelam que 72% dos inquiridos afirmam enfrentar dificuldades gerais no atendimento a utentes, enquanto apenas 28% indicam não ter esse tipo de constrangimentos. Estes valores confirmam que a perceção de dificuldades no atendimento é predominante e partilhada pela maioria, embora exista uma minoria que não identifica problemas relevantes. A consistência das respostas sugere que esta é uma realidade transversal, ainda que não totalmente homogénea entre os participantes (Anexo E – Tabela 8).

A análise evidencia que as principais dificuldades enfrentadas no atendimento decorrem de fatores externos ao CLAIM, em particular a falta de articulação entre serviços públicos e as mudanças pouco claras nos procedimentos da AIMA, ambos considerados problemas frequentes e transversais aos técnicos.

Tabela 5.4: Dificuldades no atendimento (Escala de 1-Nunca a 5-Sempre)

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Falta de articulação entre serviços públicos como AIMA, IRN, Finanças ou Segurança Social, entre outros.	42	2	5	4.45	.63
Mudanças frequentes e pouco claras nos procedimentos da AIMA	42	2	5	4.29	.74
Falta de informação jurídica acessível como apostilhas ou convenções	41	1	5	3.85	.99
Falta de formação adequada e atualizada	41	2	5	3.80	.87
Dificuldade em aceder ou obter documentos exigidos pela AIMA	42	1	5	3.69	1.09
Recursos humanos insuficientes no CLAIM	40	1	5	3.48	1.32

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Paralelamente, há também défices no acesso à informação jurídica e na formação disponibilizada, o que compromete a capacidade dos técnicos em responder de forma consistente e fundamentada. Já os problemas relacionados com documentos exigidos pela AIMA e com a insuficiência de recursos humanos são percebidos com maior

heterogeneidade, refletindo possivelmente diferenças locais no funcionamento dos serviços (Tabela 5.4).

No conjunto, os dados revelam que as dificuldades mais críticas no atendimento estão associadas à complexidade institucional e às falhas na comunicação interinstitucional, mais do que a limitações internas ao funcionamento dos CLAIM.

Os resultados (44,1%) indicam que os técnicos frequentemente se deparam com utentes que não conseguem reunir a documentação necessária devido a constrangimentos noutros serviços públicos. Este dado evidencia a dependência interinstitucional no processo de regularização e integração, sublinhando a importância de melhorar a articulação entre serviços públicos para reduzir barreiras administrativas que penalizam os utentes e, consequentemente, sobrecarregam os técnicos dos CLAIM (Anexo E – Tabela 9).

g) Linha de atendimento AIMA

A avaliação da linha de atendimento da AIMA revela uma perceção predominantemente negativa. Nenhum inquirido a classificou como “muito eficiente”, e apenas 19% consideraram-na “razoavelmente eficiente”. A maioria situou-se entre “pouco eficiente” (31%) e “ineficiente” (50%), evidenciando uma visão crítica e relativamente homogênea sobre a capacidade da linha em dar respostas céleres e úteis. No conjunto, estes resultados sugerem que a linha de atendimento não cumpre plenamente o seu papel de suporte aos técnicos, conduzindo possivelmente à procura de alternativas informais de resolução, como colegas ou parceiros institucionais, e fragilizando a uniformidade da resposta nos CLAIM (Anexo E – Tabela 10).

Os resultados mostram que os técnicos do CLAIM percebem a ineficiência da linha de atendimento da AIMA sobretudo em função de fatores operacionais (tempo de espera, falta de articulação, qualidade das respostas). Os aspetos relacionados com competência técnica dos atendentes ou encaminhamentos incorretos foram considerados menos problemáticos, sugerindo que a principal fragilidade está menos no conhecimento individual dos operadores e mais na estrutura de funcionamento da linha (recursos, coordenação, clareza e atualidade da informação).

h) Falta de uniformização

A maioria dos técnicos reconhece problemas sérios de uniformização de procedimentos, sobretudo em prazos de resposta e na informação fornecida aos migrantes (75,0% e 70,0%, respetivamente).

Também emergem como questões críticas os critérios de elegibilidade e o acesso aos serviços, ambos apontados por cerca de metade dos técnicos. Já os formatos de documentos exigidos, embora relevantes, parecem menos críticos na comparação.

Assim, os resultados indicam que os principais entraves sentidos são sobretudo processuais e comunicacionais (tempo de resposta e informação transmitida), em detrimento de aspetos mais técnicos ou formais (como os documentos exigidos) (Anexo E – Tabela 11).

i) Estratégias de encaminhamento

Os dados mostram que o encaminhamento para entidades parceiras formais (91,5%), é quase universal, reforçando o papel institucionalizado da Rede CLAIM como ponto de entrada e triagem de situações. No entanto, há também um leque de práticas complementares:

- Mais de metade dos técnicos acompanha ativamente os utentes em procedimentos digitais (denúncias, pedidos, agendamentos), o que mostra uma função prática de mediação (55,9%).
- Colaboração entre CLAIMs (40,7%) e resolução direta dentro do próprio gabinete (33,9%) revelam que, perante a falta de clareza ou respostas rápidas, muitos técnicos recorrem a estratégias internas e informais para não deixar os utentes desamparados.
- O encaminhamento para técnicos jurídicos/advogados e as redes informais de contactos são menos frequentes, mas ainda assim relevantes, sugerindo que os CLAIMs, em alguns casos, dependem de parcerias externas ou soluções improvisadas para dar resposta a necessidades complexas.

Assim, o padrão dominante é o encaminhamento formal (via entidades oficiais), mas há uma clara diversidade de práticas adicionais - desde apoio digital até redes informais - que evidenciam tanto a proatividade dos técnicos como a falta de respostas suficientemente estruturadas nos serviços parceiros (Anexo E – Tabela 12).

j) Contacto com serviços públicos

Os dados evidenciam que a maioria dos CLAIMs constrói redes de articulação direta, sobretudo com autoridades locais (juntas/câmaras, 78,0%), escolas (61,0%) e serviços de saúde (52,5%). Estes três setores surgem como principais pontos de colaboração no apoio à integração dos migrantes.

Por outro lado, os contactos diretos com instituições mais centralizadas ou especializadas - como o IRN e a ACT - são bem menos frequentes, o que pode representar entraves em áreas críticas como regularização documental e direitos laborais.

O facto de quase 17% dos técnicos declararem não ter contacto direto para além da AIMA sugere que há ainda CLAIMs que funcionam de forma relativamente isolada, dependendo fortemente da informação e procedimentos da própria agência.

Os CLAIMs mostram-se fortemente articulados a nível local (municípios, escolas, saúde), mas ainda existe défice de ligação direta com serviços centrais estratégicos (IRN, ACT), o que pode limitar a eficácia no apoio a situações mais complexas (Anexo E – Tabela 13).

k) Informação atualizada

Os dados mostram que as maiores carências de informação nos canais da Rede CLAIM estão ligadas a procedimentos e documentação administrativa, nomeadamente procedimentos atualizados para pedidos de regularização/documentação (69%) e lista atualizada de documentos exigidos para processos administrativos (51,7%); assim como à gestão de prazos e tempos de resposta, com informação sobre o tempo estimado de espera/resposta por tipo de pedido (65,5%). Também se destacam lacunas no acesso a informação sobre serviços complementares (ex.: apoio jurídico, psicológico, habitação – 55,2%) e em conteúdos em várias línguas com traduções atualizadas (50%).

Além disso, há forte valorização de conteúdos mais acessíveis e pedagógicos, como guias explicativos ou tutoriais (43,1%), bem como a necessidade de maior rapidez na comunicação de alterações urgentes (39,7%).

Curiosamente, aspetos mais básicos, como horários de funcionamento e contactos dos gabinetes CLAIM (31% e 43,1%, respetivamente), são menos apontados, sugerindo que já estão relativamente disponíveis - mas ainda longe de estar totalmente resolvidos.

No geral, os técnicos identificam sobretudo lacunas críticas de atualização e clareza em procedimentos administrativos, prazos e documentação, assim como em informação adaptada ao público migrante, incluindo línguas, situações de vulnerabilidade (41,4%) e serviços complementares (Anexo E – Tabela 14).

l) Contactos AIMA

Os dados mostram que os técnicos recorrem ao contacto sobretudo de canais institucionais formais: Entidades parceiras (74,1%), AIMA (60,3%), Rede CLAIM (e-mail e contactos diretos com outros CLAIMs, (48,3%)

Em contraste, os meios digitais informais (grupos online ou redes sociais) são minoritários (24,1% e 15,5%), mas ainda assim revelam a procura de soluções quando os canais oficiais não respondem às necessidades.

Isto sugere que existe já um tecido colaborativo forte, mas ainda muito dependente de contactos diretos e de iniciativas próprias dos técnicos, com pouco apoio de plataformas digitais estruturadas (Anexo E – Tabela 15).

m) Plataformas de apoio

Os dados revelam que os técnicos querem sobretudo uma plataforma que lhes garanta: informação normativa clara e atualizada, incluindo alterações de procedimentos (89,5%), documentos e requisitos necessários para processos (82,5%) e atualizações legislativas (80,7%); ferramentas práticas de apoio imediato, como chat em tempo real com moderação (82,5%) e contactos oficiais de consulados (77,2%) ou de outros CLAIMs (66,7%); e acesso rápido a redes de apoio, incluindo contactos e localização de associações (59,6%) e mapas de serviços e parceiros (57,9%).

O calendário partilhado de eventos e atendimentos (42,1%) é o único recurso com adesão moderada, indicando que a gestão colaborativa do tempo não é vista como tão urgente quanto a necessidade de informação fiável e ágil (Anexo E – Tabela 16).

n) Soluções para protótipo

Os resultados indicam que os técnicos do CLAIM valorizam sobretudo ferramentas normativas, práticas e atualizadas (modelos/documentos, legislação, procedimentos uniformizados) e mecanismos que facilitem a articulação institucional (lista de contactos oficiais, comunicação direta com técnicos, apoio à decisão). Embora funcionalidades

como tradução automática e mapeamento de entidades locais sejam também consideradas relevantes, o núcleo das prioridades está claramente orientado para eficiência, padronização e atualização da informação. Este padrão confirma que uma plataforma digital eficaz para os CLAIMs deve combinar conteúdo atualizado e normativo com ferramentas práticas de articulação e gestão do trabalho.

De forma geral, todas as soluções propostas foram avaliadas como altamente úteis (todas acima de 4 em média), sendo a escala utilizada de 1 a 5 - o que indica um consenso muito claro entre os técnicos sobre a importância de reforçar os mecanismos de comunicação e apoio à decisão. A solução mais urgente e consensual parece ser a linha de apoio dedicada, que obteve praticamente unanimidade. Outras medidas como *chatbots* jurídicos, padronização de procedimentos e tradução automática também se destacam como muito relevantes. Soluções como a plataforma digital, a base de dados comum e a aplicação móvel são igualmente consideradas úteis, mas a dispersão das respostas sugere que podem ser mais bem aproveitadas se acompanhadas de formação e integração efetiva nos fluxos de trabalho.

Com vista a identificar as dimensões subjacentes às soluções propostas, foi realizada uma Análise de Componentes Principais (ACP), que permitiu identificar três componentes principais. A partir destes resultados, foram construídos três índices compostos que sintetizam dimensões-chave: eficiência do atendimento, articulação institucional e utilização da plataforma CRM. Estes índices foram posteriormente utilizados para interpretar tendências, comparar grupos de inquiridos e fornecer uma visão mais estruturada das práticas e dificuldades dos técnicos. Os resultados detalhados da análise estatística encontram-se apresentados a seguir, bem como no anexo, complementando as interpretações desenvolvidas ao longo deste capítulo (Tabela 5.5).

Tabela 5.5: Componentes principais das funcionalidades indispensáveis numa plataforma digital de apoio ao atendimento a migrantes (via Análise de Componentes Principais, com rotação *Varimax*)

	Ferramentas	Comunicação	Uniformização
Funcionalidade de tradução automática	0,840	0,234	0,201
Sistema de apoio à decisão com base em regras e exceções frequentes	0,826	0,086	0,338
Mapa de entidades locais com valências por tipologia	0,769	0,288	0,244
Agendamento integrado com alertas	0,622	0,316	-0,13
Lista oficial de contactos de entidades parceiras (ex: Segurança Social, SEF, IEF, etc.)	0,181	0,870	0,092
Canal de comunicação direto com outros técnicos da Rede CLAIM	0,409	0,875	0,072
Acesso rápido a legislação aplicável	0,209	0,863	0,470
Procedimentos uniformizados por tipo de pedido	0,278	0,028	0,843
Modelos/documentos prontos a usar e atualizados	0,049	0,217	0,816
% Variância explicada	29.9	21.6	20.5

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 5.6: Funcionalidades consideradas indispensáveis na plataforma digital

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Ferramentas	49	2.00	5.00	4.2041	.74769
Comunicação	55	2.00	5.00	4.4485	.60932
Uniformização	57	3.00	5.00	4.5877	.56791

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Com vista a identificar as dimensões subjacentes às soluções de colaboração e partilha de informação entre os CLAIM, foi realizada uma Análise de Componentes Principais (ACP) com rotação *Varimax*, que permitiu identificar duas componentes principais. A partir destes resultados, foram construídos dois índices compostos: Instrumentos de apoio (incluindo linha de apoio dedicada, sistema de tradução automática, chatbot jurídico e procedimentos de atendimento padronizados) e Ferramentas digitais (base de dados comum, plataforma interna de comunicação e aplicação móvel de apoio à decisão). Estes índices sintetizam as práticas e recursos utilizados para promover a colaboração e a partilha de informação, permitindo uma análise mais estruturada das soluções existentes (Tabela 5.6).

Tabela 5.7: Componentes de soluções de colaboração e partilha de informação entre CLAIM
(Via Análise de Componentes Principais, com rotação *Varimax*)

	Instrumentos	
	de apoio	Ferramentas digitais
Linha de apoio dedicada a esclarecimentos dos técnicos	0,817	0,052
Sistema de tradução automática integrada para diferentes línguas	0,791	0,197
Chatbot com apoio jurídico especializado	0,678	0,506
Procedimentos de atendimento padronizados entre os CLAIMs	0,651	0,504
Base de dados comum com casos e boas práticas	0,221	0,809
Plataforma digital interna para comunicação entre CLAIMs	0,062	0,757
Aplicação móvel com funcionalidades de apoio à decisão	0,485	0,713
% variância explicada	35,2	32,7

Fonte: Inquérito Rede CLAIM, 2025

Tabela 5.8: Estatísticas descritivas das componentes de soluções de colaboração e partilha de informação entre CLAIM

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Instrumentos de apoio	55	2.50	5.00	4.6636	.53838
Ferramentas digitais	54	2.33	5.00	4.3704	.71129

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

De modo geral, ambos os índices revelam perceções positivas relativamente às soluções de colaboração e partilha de informação entre os CLAIM, com os instrumentos de apoio a serem avaliados de forma mais uniforme e favorável do que as ferramentas digitais. As diferenças nos desvios-padrão podem indicar que, embora os instrumentos de apoio sejam mais consistentes, as ferramentas digitais apresentam alguma heterogeneidade na utilização ou eficácia percebida pelos técnicos (Tabelas 5.7 e 5.8).

Em suma, a avaliação das soluções de colaboração e dos instrumentos de apoio revelou perceções positivas, embora com alguma variabilidade na utilização das ferramentas digitais. Estes resultados qualitativos fornecem uma compreensão inicial das práticas e necessidades dos técnicos, servindo como base para a etapa seguinte de análise quantitativa, que permitirá mapear de forma mais abrangente padrões, perceções e diferenças na utilização das ferramentas e procedimentos, complementando e aprofundando as conclusões obtidas nesta fase (Anexo F e Anexo G).

6. Problemas e potenciais soluções digitais

De forma a sintetizar os testemunhos recolhidos e alinhar a análise com os objetivos definidos para esta investigação, elaborou-se um quadro que relaciona as principais dificuldades identificadas nos CLAIM com potenciais funcionalidades digitais. Este

instrumento cruza os resultados obtidos através das análises qualitativa e quantitativa, organizando de forma estruturada a evidência, o impacto provável, as causas e as soluções tecnológicas sugeridas.

Ao tornar visíveis, de modo sistemático, as fragilidades descritas pelos técnicos, o quadro evidencia o impacto direto no atendimento aos migrantes e aponta oportunidades de intervenção tecnológica que possam mitigar tais constrangimentos. Assim, não só consolida os testemunhos e dados recolhidos, como também oferece uma base objetiva para a definição de funcionalidades digitais prioritárias, orientando o desenvolvimento do protótipo e futuras melhorias nos sistemas de apoio aos técnicos e migrantes.

Tabela 6.1: Quadro de problemas e potenciais soluções digitais

Dificuldade	Evidência	Impacto (causa provável)	Causa	Funcionalidade digital sugerida
Informação desatualizada / incompleta	“a informação online na Internet não está atualizada (...) inviabilizar o acesso autónomo dos imigrantes”	Utentes mal preparados; regressos múltiplos	Ausência de atualização contínua	Base de dados digital constantemente atualizada; FAQs dinâmicas
Dificuldade em encontrar CLAIMs online	“quando procura, ‘CLAIMs’ aí começa o berbicacho, porque não é assim tão fácil encontrar”	Utentes não sabem onde se deslocar	Falta de diretório acessível	Lista oficial e georreferenciada de CLAIMs
Ausência de conteúdos práticos no site	“no site da AIMA não encontramos muita informação sobre trabalhar, empreender e estudar”	Imigrantes dependem de terceiros; desinformação	Conteúdos apenas legislativos	Guias práticos passo-a-passo; vídeos explicativos
Linguagem técnica e extensa	“pegamos no texto e simplificamos porque eles não entendem (...)”	Perda de tempo dos técnicos; confusão	Comunicação institucional pouco acessível	Ferramenta de simplificação textual; versões resumidas
Utentes mal preparados	“não trazem logo os documentos todos (...) critérios muito específicos caso a caso”	Atrasos nos atendimentos; múltiplas deslocações	Falta de informação clara e personalizada	Checklists digitais por tipo de visto/situação
Baixa literacia digital	“é necessário ter um telemóvel com e-mail e palavra-passe (...) dificulta o processo”	Dependência dos técnicos; prolongamento do atendimento	Falta de competências digitais dos utentes	Tutoriais visuais; chatbot; formação digital integrada
Falta de comunicação interna	“nós queremos que a comunicação interna seja mais fluida e estamos a trabalhar para isso”	Atendimentos inconsistentes; instruções contraditórias	Desarticulação após fusão ACM/SEF	Área interna de comunicação para técnicos
Contactos desatualizados / falta de canais exclusivos	“Os contactos que a AIMA disponibiliza para imigrantes são os mesmos que temos”	Técnicos frustrados; atrasos nas respostas	Ausência de canais institucionais dedicados	Sistema de comunicação exclusivo CLAIM-AIMA
Ausência de apoio jurídico	“Não temos jurista nenhum (...) era necessário criar um espaço de apoio jurídico”	Insegurança no atendimento; info contraditória	Falta de especialistas e linha de apoio	Canal digital de apoio jurídico em tempo real
Falta de uniformização de procedimentos	“não há uma uniformização em termos de procedimentos (...) em todos os gabinetes”	Atendimento desigual entre CLAIMs; insegurança jurídica	Fusão de culturas organizacionais distintas (SEF/ACM)	Repositório central de procedimentos + checklists
Sobrecarga de trabalho	“O problema é que não se consegue (fazer um atendimento completo), é impossível”	Atendimentos incompletos; utentes regressam várias vezes	Falta de RH e financiamento	Gestão digital de agendamentos e carga de trabalho
Formação tardia ou pouco útil	“formações chegam tarde demais, depois das alterações já estarem em vigor”	Técnicos transmitem informações desatualizadas	Falta de ligação entre formação e prática	Módulos de formação contínua, atualizados automaticamente
Dificuldades linguísticas	“A maior delas todas é a barreira linguística (...)”	Mal-entendidos; atrasos; exclusão de utentes	Ausência de serviços estruturados de tradução	Tradução automática integrada + glossários visuais
Ferramentas digitais limitadas / CRM fraco	“falta de ferramentas integradas atrasa processos, gera inconsistências”	Retrabalho, duplicação de registos	Sistema fragmentado; ausência de integração	Plataforma única com gestão documental e CRM robusto

Fonte: Análise Qualitativa e Quantitativa

7. *Análise do Serviço de Atendimento – Perspetiva Macro e Perspetiva Micro*

A sistematização dos problemas e potenciais soluções digitais apresentada no capítulo anterior constitui a base para a construção do modelo conceptual proposto nesta investigação. As evidências recolhidas - resultantes da análise qualitativa e quantitativa - permitiram identificar as principais fragilidades operacionais dos CLAIM e traduzi-las em requisitos funcionais e oportunidades de melhoria tecnológica.

O propósito desta análise é compreender o *modus operandi* do serviço de atendimento, de modo a desenhar o processo através da identificação dos sistemas e lacunas existentes, bem como dos dados e indicadores de suporte à decisão. São estes elementos que servem de base à definição de um sistema analítico de suporte à decisão. A partir deste diagnóstico integrado, tornou-se possível delinear uma proposta coerente de modelo de dados e de sistema de indicadores de desempenho, orientada para a otimização dos processos e para o reforço da gestão baseada em evidência.

O capítulo seguinte apresenta, assim, a materialização dessas propostas, detalhando a arquitetura conceptual, os fluxos de informação e os instrumentos analíticos que sustentam o protótipo desenvolvido, a partir de duas vertentes complementares: a perspetiva macro e a perspetiva micro.

Com o objetivo de compreender o enquadramento dos serviços e a forma como estes se relacionam com os diversos parceiros e entidades de apoio, torna-se necessário iniciar a análise com uma abordagem macro, que permita contextualizar o ecossistema em que se inserem. Nesta fase, procede-se à caracterização do contexto institucional, com destaque para os Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes (CLAIM), pertencentes à AIMA, já previamente descritos em capítulos anteriores. São igualmente identificadas as entidades envolvidas e os sistemas atualmente em utilização, que enquadram e sustentam a proposta apresentada.

Na perspetiva micro, procura-se detalhar o processo de atendimento que gera os dados operacionais e que servirá de base aos instrumentos analíticos de suporte à decisão. Esta análise culmina na conceção de um *dashboard*, que integra os indicadores de desempenho (KPIs) definidos e um *mockup* representativo da sua visualização.

7.1 Perspetiva Macro - Ecossistema

A compreensão do ecossistema institucional e tecnológico em que o serviço de atendimento se insere é essencial para assegurar a sua coerência e aplicabilidade prática. A abordagem macro permite observar o funcionamento do sistema como um todo, identificando as entidades, relações e infraestruturas que sustentam o atendimento e a integração de migrantes em Portugal.

Esta perspetiva visa, portanto, caracterizar o ecossistema, descrevendo as dinâmicas institucionais, as entidades parceiras e os sistemas digitais atualmente em utilização. A partir deste enquadramento, torna-se possível compreender como o CLAIM atua como ponto de convergência entre a AIMA, as autarquias, as entidades públicas e a sociedade civil - e de que forma a proposta de digitalização poderá reforçar a coordenação, a eficiência e a partilha de informação entre os diversos intervenientes. Assim, a análise que se segue estrutura-se em três dimensões principais: a) Entidade Central, que contextualiza o papel da AIMA e dos CLAIM; b) Entidades envolvidas no ecossistema, que detalha os atores internos e externos; e c) Sistemas atualmente em utilização, que identifica as ferramentas tecnológicas que suportam a operação e comunicação da rede.

a) Entidade Central

Os Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes (CLAIM) têm como missão apoiar a integração de pessoas migrantes, garantindo proximidade às comunidades locais e funcionando como uma rede descentralizada em todo o território nacional. A Rede CLAIM resulta de parcerias entre a AIMA, autarquias, instituições de ensino superior e organizações da sociedade civil. Prestam apoio personalizado em áreas jurídicas, sociais e do quotidiano, articulando com serviços e entidades locais para promover uma integração eficaz.

Os CLAIM constituem o foco desta análise, sendo o contexto direto onde o protótipo será aplicado, permitindo observar e responder às necessidades reais de atendimento e integração de migrantes.

Estes centros fazem parte do Departamento de Integração de Migrantes (DIM), integrando a estrutura da Agência para a Integração, Migrações e Asilo (AIMA). Assim, os CLAIM representam a materialização prática das políticas e serviços da AIMA, assegurando que os objetivos do departamento em termos de integração, formação e acesso a serviços essenciais sejam concretamente alcançados.

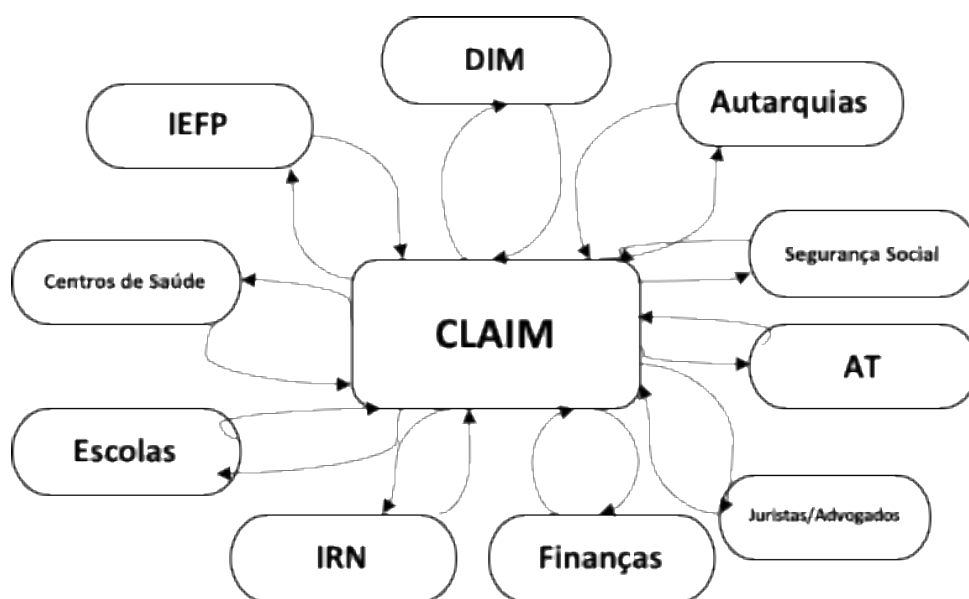
b) Entidades envolvidas no ecossistema

O DIM é responsável por coordenar todas as atividades da AIMA relacionadas com a integração de migrantes e beneficiários de proteção internacional. Atua principalmente através das Lojas AIMA e dos CLAIM, assegurando um atendimento e uma informação personalizados. A relação entre o DIM e os CLAIM é indireta, estabelecida sobretudo por orientações, procedimentos e partilha de informação. O DIM fornece aos CLAIM diretrizes, instrumentos e conteúdos informativos necessários ao seu funcionamento, recebendo em contrapartida relatórios, dados e feedback sobre o trabalho desenvolvido no terreno (Figura 7.1). Para além disso, o DIM promove ações de formação profissional, o ensino da língua portuguesa e o acesso a serviços essenciais como o emprego, a saúde e a habitação.

No exercício destas funções, o DIM trabalha em articulação com diversas entidades, que podem ser:

- Internas à AIMA: envolvem-se também departamentos de suporte, como o de Sistemas de Informação e o de Recursos Humanos, bem como os sistemas tecnológicos associados (por exemplo, plataformas de gestão de utentes e de pessoal), que garantem o apoio técnico e administrativo às ações de integração.
- Externas: incluem-se os municípios, entidades da sociedade civil, escolas e diversos serviços públicos (como Finanças, centros de saúde, IRN, Autoridade Tributária e IEFP). Estas entidades partilham informação e prestam apoios específicos que permitem aos técnicos dos CLAIM responder de forma integrada às necessidades dos utentes. Por exemplo, os serviços públicos fornecem dados sobre situação fiscal, documentação civil, segurança social e empregabilidade; os municípios colaboram na sinalização de necessidades habitacionais e apoio social local; as instituições de ensino disponibilizam informações sobre equivalências e formação; e as entidades da sociedade civil apoiam em áreas como apoio jurídico, alimentar ou psicológico.

Figura 7.1: Ecossistema dos centros de atendimento CLAIM



Fonte: Elaboração Própria

7.2 Abordagem Micro

Após o enquadramento macro do serviço, importa agora aprofundar a análise, adotando uma perspetiva mais detalhada que permita delinear os contornos que o definem.

Posto isto, neste segundo momento, adota-se uma perspetiva micro sobre o ecossistema previamente caracterizado a nível macro, permitindo analisar de forma mais detalhada o conteúdo potencial do protótipo. Esta abordagem considera as necessidades identificadas pelos CLAIM e os componentes que podem ser utilizados para as mitigar.

De modo a representar o funcionamento do serviço procedeu-se à análise e desenho do processo que o suporta seguindo a notação BPMN, a qual permitiu representar de forma estruturada as atividades, fluxos e interações entre os intervenientes. Com base neste processo, foi identificada a arquitetura de dados de suporte ao processo de gestão de atendimento, concretizada no modelo relacional e no respetivo dicionário de dados, que asseguram a coerência entre os elementos de informação e o funcionamento do sistema.

É igualmente importante, previamente à análise do processo, compreender quais os sistemas atualmente em utilização pela Rede CLAIM. Desta forma, o estudo evolui de uma compreensão ampla do contexto organizacional - centrada na AIMA e na Rede

CLAIM - para uma visão orientada aos processos, aos dados e aos indicadores, com foco nas ferramentas digitais que os suportam.

7.2.1 Sistemas atualmente em utilização

No manual de procedimentos do DIM, constam algumas ferramentas digitais que existem ou existiram e que estão ao dispor dos vários CLAIM. O tipo de ferramentas utilizadas pode ser dividido por:

a) Ferramentas de comunicação e colaboração

Duas das ferramentas que existem nesse âmbito, conforme indicado no manual, são o e-mail institucional, através do Outlook, que serve como canal oficial de comunicação interna e externa, e o Microsoft Teams, utilizado para reuniões virtuais, seja com entidades parceiras ou com utentes. Este tipo de ferramentas garante fluxos rápidos de comunicação, possuindo um papel de suporte no dia a dia dos técnicos.

b) Ferramentas de gestão da relação com utentes

Os CLAIM utilizam o CRM (Customer Relationship Management) como plataforma central para registo e acompanhamento de migrantes. É utilizado tanto nas lojas AIMA como nos próprios CLAIM, sendo a principal ferramenta digital para integração destes últimos, pois é crítico na recolha de dados e histórico de utentes, uma vez que permite registar atendimentos, de forma extensiva, os quais podem ser acedidos por qualquer trabalhador com acesso à plataforma.

c) Ferramentas de gestão de atendimento presencial

A gestão de atendimentos nos CLAIM é realizada através do SIGA (Sistema Integrado de Gestão de Atendimento), que emite senhas, gere prioridades e monitoriza fluxos em tempo real, produzindo estatísticas úteis sobre o atendimento. Embora possa complementar o CRM, o SIGA foca-se mais na dinâmica do atendimento presencial.

d) Plataformas de integração e informação

Até 2022, existia o PLIM (Plataforma Local para a Integração de Migrantes), que monitorizava a atividade realizada nos CLAIM e era semelhante ao CRM. Constituíu um instrumento digital de apoio às pessoas migrantes, com informações sobre regularização, nacionalidade, reagrupamento familiar, habitação, retorno voluntário, trabalho, saúde e educação. O PLIM possuía, inclusive, uma área de acesso exclusivo aos CLAIM. Desde

2023, esta funcionalidade deixou de existir, com os centros a passarem a utilizar o CRM, que tem um foco maior no registo de atendimentos e menor na prestação direta de informação. A área pública da PLIM mantém-se ativa e é utilizada pela rede GIP Imigrante (CLAIM itinerante), permitindo consultar contactos dos vários CLAIM.

e) Sistemas atualmente ativos e utilizados pelos CLAIM

Atualmente, os sistemas e aplicações ativos ao serviço da AIMA e dos CLAIM são: CRM, SIGA, Microsoft Teams e Outlook institucional. Destes, os CLAIM utilizam diretamente o CRM, como principal plataforma de registo, acompanhamento e gestão de atendimentos, e o SIGA, para controlo de fluxos presenciais e emissão de senhas. O Outlook e o Teams permanecem como ferramentas de apoio, usados para comunicação interna e interações externas.

Assim, no diagrama BPMN apresentado, apenas o CRM é representado explicitamente, por se tratar de um sistema integrado no processo operacional dos CLAIM e diretamente relevante para os fluxos de atendimento.

7.2.2 Desenho do processo de atendimento na Rede CLAIM

Para desenhar o processo de atendimento dos CLAIM, recorreu-se à notação BPMN (*Business Process Model and Notation*), desenvolvida pela *Business Process Management Initiative* (BPMI). A escolha desta notação justifica-se pela sua capacidade de representar graficamente processos de negócio de forma clara, estruturada e padronizada, permitindo uma leitura comum entre diferentes perfis - desde analistas de negócio a programadores e gestores. O BPMN facilita a identificação de atividades, decisões e fluxos de interação, contribuindo para a análise, otimização e transparência dos processos organizacionais (White, 2004).

No contexto dos CLAIM, o BPMN foi utilizado para representar graficamente todas as etapas do atendimento, tornando o fluxo de trabalho visível na sua totalidade, desde o início do contacto até à resolução do pedido. Mais do que descrever o processo em si, esta modelação visa compreender os dados gerados em cada etapa e a forma como estes podem ser integrados e centralizados, garantindo uma base consistente para o cálculo de indicadores de desempenho (KPIs). O diagrama inclui ainda todos os parceiros com quem o CLAIM interage, permitindo visualizar as trocas de informação e compreender o funcionamento do ecossistema da entidade.

A representação gráfica do processo evidencia os pontos críticos e oportunidades de melhoria, contribuindo para a padronização do atendimento e para a coerência dos procedimentos entre diferentes colaboradores. Esta abordagem reforça a qualidade e uniformidade do serviço prestado, além de facilitar a comunicação entre equipas

De modo a modelar o levantamento dos requisitos e das especificidades processuais do serviço de atendimento, procedeu-se à análise e representação do processo com base nas informações recolhidas junto dos técnicos e coordenadores dos CLAIM. Esta modelação, orientada pelas diretrizes do artigo “*How to describe a business process for effective modeling in BPMN (step-by-step guide)*” (Signavio, 2023), serviu de suporte ao diagrama apresentado na Figura 7.2.2.1, que traduz de forma otimizada o fluxo de atendimento proposto e as melhorias identificadas.

Durante a recolha e observação de informação junto dos intervenientes, foram identificados aspetos críticos como a duplicação de registos quando o utente já se encontra no sistema, a dependência excessiva do CRM, a complexidade dos pontos de decisão e as demoras na comunicação interinstitucional. Estas constatações permitiram compreender as fragilidades do processo atual e fundamentar as oportunidades de melhoria representadas no modelo proposto.

O processo resultante visa simplificar o fluxo de decisão, automatizar tarefas repetitivas e centralizar as interações externas através do CRM, reduzindo o tempo total de atendimento e aumentando a transparência perante o utente. Para viabilizar esta transformação, considera-se essencial integrar o CRM com as entidades externas, capacitar os técnicos para o uso do novo fluxo digital e definir indicadores de desempenho (KPIs) que permitam monitorizar a eficácia do serviço.

Reconhecem-se, contudo, alguns riscos associados à mudança, como a resistência dos colaboradores à automatização, a dependência tecnológica e o possível desalinhamento entre entidades com diferentes níveis de digitalização. Ainda assim, o caso de negócio para a mudança assenta na necessidade de transformar um processo fragmentado num fluxo integrado, rastreável e centrado no utente

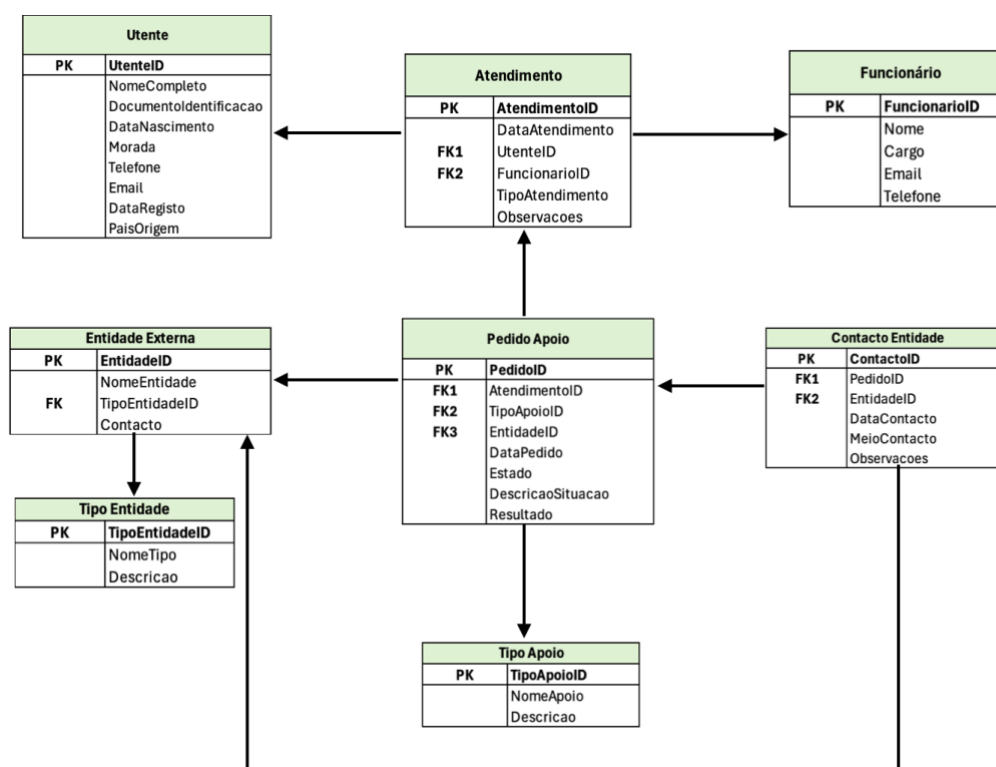
61

8. Arquitetura de Dados Operacionais para Suporte à Decisão

A transformação do processo de atendimento do CLAIM requer, além da revisão dos fluxos operacionais, uma reorganização da estrutura de dados que sustenta as atividades registadas no CRM. Assim, foi desenvolvido um modelo relacional de base de dados, concebido para assegurar a consistência, rastreabilidade e integridade das informações geradas ao longo do ciclo de atendimento e apoio ao utente. Este modelo, alinhado às boas práticas de gestão da qualidade (Almeida et al., 2019), permite eliminar redundâncias e facilitar a automação das tarefas identificadas como críticas no processo *as-is*.

A Figura 8.1 apresenta o diagrama do modelo relacional proposto, que traduz de forma gráfica as entidades principais, os respetivos atributos e as relações que suportam o processo “*to-be*”. Este diagrama evidencia a forma como a informação é organizada e interligada no sistema, constituindo a base estrutural para a implementação da solução digital e para o cálculo dos indicadores de desempenho (KPIs).

Figura 8.1: Modelo do Diagrama Relacional



Fonte: Elaboração Própria

No modelo proposto, a tabela “Utente” constitui a entidade central, garantindo o registo único de cada cidadão atendido. As relações estabelecidas com as tabelas “Atendimento” e “Funcionário” asseguram o controlo sobre quem realizou o atendimento e em que contexto, reforçando a rastreabilidade do processo. A tabela “Pedido Apoio” liga o atendimento inicial aos diferentes “Tipos de Apoio” e “Entidades Externas”, representando de forma estruturada as interações externas identificadas nas *gateways* do processo BPMN. Por sua vez, as tabelas “Tipo Entidade” e “ContactoEntidade” permitem classificar e registar os contactos realizados, mantendo um histórico detalhado de cada pedido e facilitando o acompanhamento de resultados.

O modelo de dados foi concebido para apoiar o processo “*to-be*” definido, proporcionando uma estrutura integrada e coerente que sustenta a sua execução e monitorização. Além disso, constitui o alicerce para a definição e cálculo dos indicadores de desempenho (KPIs), permitindo uma visão consolidada do percurso do utente e das interações institucionais. Desta forma, o modelo relacional reforça a capacidade analítica do CLAIM e contribui para a melhoria contínua preconizada pela gestão por processos.

Em síntese, o modelo relacional desenvolvido constitui o alicerce técnico que sustenta a proposta digital desta investigação. A sua estrutura garante a coerência entre processos, dados e indicadores, permitindo à Rede CLAIM evoluir de uma gestão fragmentada para um sistema integrado, transparente e orientado à decisão.

9. Modelo Analítico de Suporte à Decisão

A análise e o desenho do *dashboard* baseiam-se na definição e organização de um conjunto de indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicators* - KPIs), concebidos para traduzir o funcionamento dos CLAIM em métricas mensuráveis, objetivas e comparáveis ao longo do tempo. Estes indicadores resultam da articulação entre o modelo de dados relacional (Capítulo 8) e as necessidades de monitorização identificadas na análise qualitativa e quantitativa (Capítulo 4), constituindo o eixo central do sistema de suporte à decisão.

A partir das evidências recolhidas, foi possível estabelecer uma relação direta entre os principais desafios identificados no terreno e os indicadores concebidos para o *dashboard*. As dificuldades relatadas pelos técnicos - como a ausência de mecanismos de acompanhamento sistemático, a falta de padronização dos registos, a inexistência de

métricas comparáveis entre centros e a escassa monitorização da cooperação com entidades externas - demonstraram a necessidade de desenvolver instrumentos analíticos que permitissem medir a eficiência, a qualidade e o impacto do atendimento de forma integrada.

Assim, os KPIs de Atendimento foram definidos para responder às limitações relacionadas com a falta de dados sobre o volume e a duração dos atendimentos, a carga de trabalho por técnico e a satisfação dos utentes. Indicadores como Tempo médio de atendimento, Número de atendimentos por funcionário e Satisfação média do utente permitem quantificar o esforço operacional e avaliar a perceção de qualidade do serviço prestado.

Os KPIs de Pedidos e Apoios respondem às dificuldades associadas à falta de controlo sobre o ciclo de vida dos pedidos e à ausência de critérios uniformes de acompanhamento. Indicadores como Tempo médio de resolução de pedidos, Taxa de sucesso e Reincidência de pedidos permitem monitorizar a eficácia das respostas, a agilidade dos processos e o grau de resolução efetiva.

Os KPIs de Entidades Externas refletem as limitações de articulação interinstitucional identificadas, como a falta de canais exclusivos e o desconhecimento dos tempos de resposta das instituições parceiras. Indicadores como Tempo médio de resposta das entidades externas e Taxa de resolução via entidade externa possibilitam avaliar a qualidade e a eficiência dessas parcerias.

Por fim, os KPIs da Base de Utentes foram concebidos para colmatar a falta de informação consolidada sobre o perfil e a evolução do público atendido, permitindo acompanhar o crescimento da rede e as tendências de procura, através de métricas como Total de utentes registados e Distribuição por país de origem.

A organização dos KPIs segundo dimensões de análise – período (mês/ano), tipo de apoio, funcionário, país de origem e entidade externa - permite segmentar e cruzar os dados de modo dinâmico, possibilitando ao gestor observar a evolução dos resultados por período, comparar centros e identificar padrões que justifiquem intervenções corretivas. Esta abordagem torna o sistema de monitorização mais adaptável e útil à tomada de decisão, especialmente num contexto descentralizado e heterogéneo como a Rede CLAIM.

Cada grupo de indicadores está diretamente associado às tabelas do modelo relacional definido no capítulo anterior, assegurando rastreabilidade entre os registos operacionais e as análises de desempenho. (Figura 8.1)

A integração destes dados no *dashboard* permite visualizar a informação em tempo real, apoiar decisões estratégicas e promover um modelo de gestão baseada em evidências. Tal abordagem facilita a identificação precoce de anomalias, a análise de tendências e a avaliação comparativa entre diferentes unidades da rede.

Através do método analítico de suporte à decisão proposto (da Figura 9.1), estabelece-se a ligação entre o serviço de atendimento (nível operacional) e a gestão estratégica (nível organizacional). Sendo o seu propósito, permitir que os CLAIM evoluam de uma lógica de registo administrativo para uma lógica de aprendizagem institucional contínua, onde os dados recolhidos diariamente se transformam em conhecimento útil para melhorar políticas públicas e práticas de atendimento.

Figura 9.1: KPIs segmentadas por dimensão

Atendimento				
Nome do KPI	Descrição	Frequência	Fonte de Dados / Tabelas	Dimensões de Análise
Tempo médio de atendimento	Mede a duração média dos atendimentos realizados aos utentes.	Semanal	Atendimento	Mês/Ano, Funcionário, País do Utente
Nº de atendimentos por funcionário	Mede a produtividade de cada funcionário.	Semanal	Atendimento, Funcionário	Mês/Ano, Funcionário
Nº total de atendimentos por período	Mede o volume de atendimentos registados num intervalo de tempo.	Mensal	Atendimento	Mês/Ano, País do Utente
Satisfação média do utente	Avalia o grau médio de satisfação com o atendimento.	Trimestral	Atendimento, Feedback	Mês/Ano, Funcionário, País do Utente
Taxa de atendimentos com pedido formalizado	Mede a proporção de atendimentos que resultam em pedido formal.	Mensal	Atendimento, PedidoApoio	Mês/Ano, Funcionário, País do Utente
Pedidos e Apoios				
Tempo médio de resolução de pedidos	Mede o tempo entre o registo e a conclusão de um pedido de apoio.	Mensal	PedidoApoio	Mês/Ano, Tipo de Apoio, País do Utente
Pedidos concluídos vs. em curso	Avalia a taxa de resolução de pedidos.	Mensal	PedidoApoio	Mês/Ano, Tipo de Apoio, País do Utente
Nº de pedidos por tipo de apoio	Identifica quais os tipos de apoio mais solicitados pelos utentes.	Mensal	PedidoApoio, TipoApoio	Mês/Ano, Tipo de Apoio, País do Utente
Taxa de sucesso dos pedidos	Mede a percentagem de pedidos concluídos com resultado positivo.	Trimestral	PedidoApoio	Mês/Ano, Tipo de Apoio, País do Utente
Reincidência de pedidos	Mede quantos utentes voltaram a pedir apoio sobre o mesmo tema num período.	Trimestral	Utente, PedidoApoio	Mês/Ano, Tipo de Apoio, País do Utente
Total de pedidos processados	Mede o volume total de pedidos formalizados.	Mensal	PedidoApoio	Mês/Ano, Tipo de Apoio, País do Utente
Entidades Externas				
Pedidos com contacto externo (%)	Mede a proporção de pedidos que envolveram contacto com entidades externas.	Mensal	PedidoApoio, EntidadeExterna	Mês/Ano, Entidade Externa, Categoria da Entidade
Nº de contactos com entidades externas	Mede o volume de interações com entidades parceiras.	Mensal	ContactoEntidade	Mês/Ano, Entidade Externa, Categoria da Entidade
Tempo médio de resposta das entidades externas	Mede o tempo médio que as entidades externas demoram a responder.	Trimestral	ContactoEntidade	Mês/Ano, Entidade Externa, Categoria da Entidade
Taxa de resolução via entidade externa	Mede a percentagem de pedidos resolvidos por intervenção externa.	Trimestral	PedidoApoio, EntidadeExterna	Mês/Ano, Entidade Externa, Categoria da Entidade
Base de Utentes				
Total de utentes registados	Mede o crescimento da base de dados de utentes.	Mensal	Utente	Mês/Ano, País do Utente

Fonte: Elaboração Própria

10. Dashboard

Com base nos KPIs definidos no capítulo anterior, foi desenvolvido um *dashboard* interativo que consolida, em diferentes quadros temáticos, as principais dimensões de análise e gestão do CLAIM. Esta ferramenta constitui a materialização visual e funcional do modelo de dados e do método analítico de suporte à decisão, permitindo monitorizar o desempenho da rede em tempo real.

O *dashboard* foi concebido segundo uma lógica de análise multidimensional, possibilitando a aplicação de filtros dinâmicos - por período (mês/ano), país do utente, tipo de apoio, entidade externa e funcionário - o que favorece uma leitura detalhada, comparativa e contextual dos dados de atendimento.

Todos os KPIs definidos encontram-se representados na ferramenta, distribuídos pelas dimensões Visão Geral, Eficiência e Padronização, Pedidos e Apoios e Entidades Externas. Paralelamente, foram incluídas dimensões adicionais - Feedback e Desenvolvimento, Coordenação Institucional e Inovação e Suporte à Decisão - que agregam informação qualitativa e contextual. Estas não configuram KPIs formais, mas desempenham uma função complementar de apoio à interpretação e à melhoria contínua dos processos (Figura 10.1).

A primeira secção, Visão Geral, apresenta uma síntese dos principais indicadores operacionais e de satisfação, como o total de utentes registados, o número de pedidos processados e casos solucionados, o tempo médio de atendimento e de resolução, e o índice global de satisfação dos utentes.

Esta visão macro permite avaliar o desempenho agregado do serviço, identificar tendências gerais de procura e eficiência, e monitorizar a evolução temporal do CLAIM em termos de produtividade e impacto.

Focada na produtividade e consistência do trabalho dos técnicos, a dimensão Eficiência e Padronização (Atendimentos) aprofunda a análise de eficiência através de indicadores como o número de atendimentos por funcionário, o tempo médio de atendimento, a taxa de atendimentos com pedido formalizado e a satisfação média dos utentes, bem como o total de atendimentos por período.

Esta perspetiva contribui para o acompanhamento individual e coletivo do desempenho, incentivando a uniformização de práticas e o reforço da qualidade do serviço prestado aos migrantes.

Na dimensão Pedidos e Apoios, o foco recai sobre o ciclo completo dos pedidos de apoio, desde o registo inicial até à resolução. São analisados o número total de pedidos processados, a distribuição entre concluídos e em curso, a reincidência de pedidos, o número de pedidos por tipo de apoio e a taxa de sucesso.

Estes indicadores permitem identificar constrangimentos e padrões de procura, fornecendo uma base empírica para o planeamento de recursos, a otimização dos fluxos de trabalho e a melhoria dos serviços prestados.

A dimensão Entidades Externas acompanha as interações interinstitucionais, avaliando indicadores como a taxa de resolução de pedidos via entidades parceiras, o número de contactos realizados e o tempo médio de resposta.

A análise destes dados reforça a importância da cooperação entre o CLAIM e os parceiros externos, permitindo monitorizar o desempenho das parcerias e otimizar os canais de comunicação e coordenação interinstitucional.

Na dimensão Feedback e Desenvolvimento, são sistematizadas as perceções e sugestões de técnicos e utentes, recolhidas através de inquéritos e mecanismos de feedback contínuo. A informação reúne tanto propostas de melhoria operacional como necessidades de formação e de desenvolvimento profissional, promovendo uma lógica de aprendizagem organizacional contínua e gestão participativa da mudança.

A secção Coordenação Institucional, disponibiliza uma visão territorial e administrativa da rede CLAIM, apresentando o número de centros ativos, a localização geográfica, a composição das equipas e os contactos institucionais. A leitura integrada destes dados facilita a gestão nacional da rede, o acompanhamento das dinâmicas locais e o reforço da coesão territorial dos serviços.

A última dimensão - Inovação e Suporte à Decisão - reúne documentação estratégica e instrumentos de apoio técnico, incluindo linhas de apoio, formações, procedimentos atualizados, modelos normativos e legislação traduzida.

Esta área funciona como um repositório de conhecimento institucional, apoiando a tomada de decisão a médio e longo prazo e fomentando uma cultura de inovação sustentada por evidência.

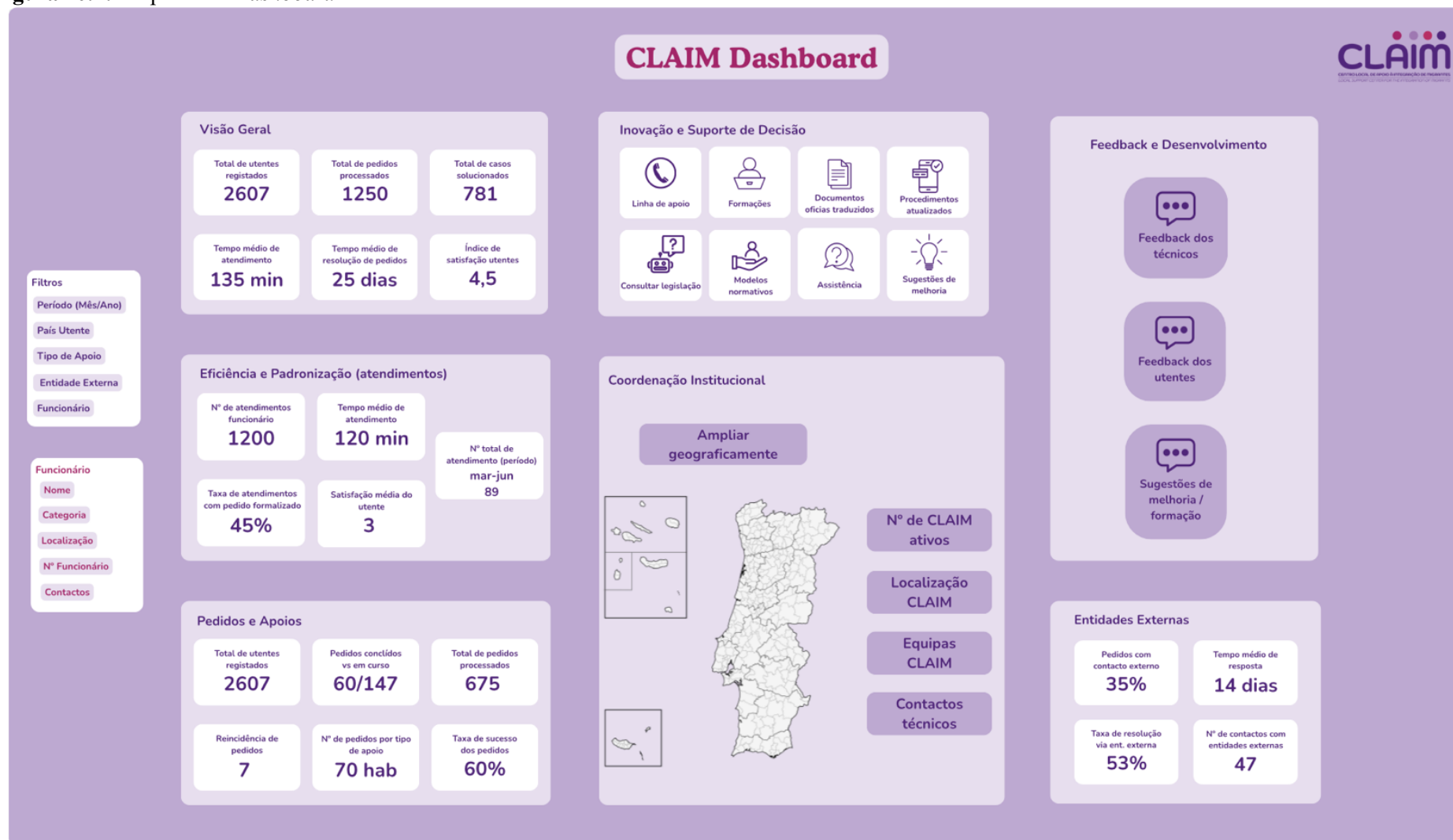
O *dashboard* inclui ainda uma tabela consolidada de funcionários, que reúne dados essenciais como nome, categoria, localização, número de identificação e contactos institucionais.

Esta funcionalidade simplifica a gestão interna, facilita o acompanhamento das equipas distribuídas pela rede CLAIM e apoia a coordenação de ações de formação e supervisão técnica.

Desta forma, o *dashboard* constitui uma ferramenta de monitorização e gestão estratégica, concebida para transformar dados operacionais em conhecimento útil.

Mais do que um instrumento de visualização, representa um sistema integrado de suporte à decisão, que promove a transparência, a *accountability* e a melhoria contínua da Rede CLAIM, em linha com os princípios da gestão pública orientada por dados.

Figura 10.1: Proposta de *Dashboard*



Fonte: Elaboração Própria

11. Conclusão e Recomendações

O estudo desenvolvido teve como principal fundamento o de propor um modelo conceptual de suporte ao apoio ao atendimento, para a Rede CLAIM, articulando metodologia que combina abordagem qualitativa com quantitativa, de gestão de dados, análises de processos e visualização de indicadores de desempenho. A grande problemática que orientou este estudo residiu na fragmentação dos sistemas de informação e na ausência de instrumentos integrados de monitorização que fossem suficientemente capazes de apoiar a melhoria contínua do serviço existente.

Tendo por base uma abordagem mista, e através da aplicação da metodologia CRISP-DM, foi possível entender a estrutura do funcionamento interno dos CLAIM, bem como identificar constrangimentos na gestão de informação e posteriormente propor um modelo digital que fosse coerente e assente em princípios de eficiência, padronização e transparência.

Foram identificados padrões de dificuldades operacionais, na componente qualitativa, sustentada através das entrevistas e grupos focais realizados a técnicos e coordenadores, entre os quais se destacam a falta de uniformização de procedimentos, a desatualização da informação normativa, a escassez de mecanismos de articulação interinstitucional e a sobrecarga dos técnicos nos atendimentos.

No caso da componente quantitativa esta foi desenvolvida através da aplicação de um inquérito online a nível nacional, através do qual foi possível reforçar, com uma amostra mais alargada, as perceções já identificadas, revelando que mais de 70% dos técnicos enfrentam dificuldades regulares durante os atendimentos e que mais de 80% consideram insuficiente a articulação com entidades externas.

Através das evidências recolhidas, emergiu desta análise a necessidade de conceber uma solução digital integradora, que fosse capaz de unir várias vertentes como a de registo, comunicação, análise e decisão. A partir desta noção, foi desenvolvido um modelo relacional de dados, um sistema e indicadores de desempenho (KPIs) e um *dashboard* interativo que traduzem o processo de atendimento dos CLAIM num ecossistema de informação coerente e orientado para resultados.

De um modo geral, a investigação desenvolvida foi capaz de mostrar que a transição da Rede CLAIM para um modelo de gestão baseada em dados não tem como único fator dependente apenas a digitalização de processos, mas acima de tudo depende da padronização da informação, da interoperabilidade entre sistemas e da capacitação dos

técnicos. Desta forma, o modelo proposto evidencia como a integração entre dados, processos e indicadores pode melhorar a eficiência a nível organizacional, reforçar a transparência dos processos e promover igualmente uma aprendizagem institucional contínua.

A nível teórico esta análise contribui para aprofundar a discussão acerca da governança baseada em dados, no contexto das políticas públicas relacionadas com migração. Foi capaz de demonstrar que a integração de metodologias de gestão de processos, neste caso através do BPMN, de análise de dados e de indicadores de desempenho, com os KPIs desenvolvidos, pode servir como modelo replicável para outros serviços públicos descentralizados.

A nível institucional, este modelo poderá oferecer à AIMA, bem como à Rede CLAIM, um instrumento de gestão estratégica, o qual permitirá, a monitorização da execução de políticas de integração em tempo real, a identificação de desigualdades territoriais no acesso aos serviços, a avaliação da eficácia das parcerias com entidades externas e o suporte de decisão baseadas em evidências empíricas.

Nesta análise, deve igualmente ser salientada a importância do papel dos CLAIM como pilares de política pública de integração inclusiva, bem como de boas práticas de serviço apesar da clara falta de apoios, sustentadas por dados fidedignos e mecanismos de monitorização contínua. Em termos sociais, alguns dos contributos deste estudo passam pela promoção da equidade, na medida que, ao propor um sistema de gestão baseado em dados, a pesquisa contribui para identificar desigualdades territoriais e corrigir assimetrias no atendimento a imigrantes, promovendo uma distribuição dos recursos mais justa e eficiente.

Da mesma forma, o modelo proposto permite reduzir tempos de resposta, uma vez que a informação pode ser acedida de forma mais célere. A dimensão de Inovação e Suporte à Decisão, presente no *dashboard*, possibilita ainda prevenir a duplicação de registos e garantir informação atualizada, o que acaba por resultar numa melhor experiência para o utente e num processo de integração mais ágil.

O modelo permite também valorizar o papel dos técnicos, na medida que, ao criar instrumentos de apoio à decisão e de partilha de informação, o estudo fornece os profissionais dos CLAIM de ferramentas que reconhecem o seu papel enquanto

mediadores sociais, contribuindo para reforçar a confiança nos serviços e nas instituições públicas.

Por outro lado, o *dashboard* e os KPIs permitem monitorizar resultados em tempo real e tornar visível o impacto das políticas públicas, contribuindo para uma gestão mais participativa e alinhada com os princípios da governança aberta. Por fim, ao reforçar a capacidade de resposta dos CLAIM, bem como das entidades parceiras, esta investigação promove uma integração mais inclusiva, baseada no reconhecimento da diversidade e na redução de barreiras administrativas e informacionais que afetam tanto os trabalhadores dos CLAIM como, por consequência, dos imigrantes.

Nesta exposição devem ser igualmente referidas algumas das limitações metodológicas e contextuais provenientes deste estudo, nomeadamente que a amostra de participantes foi limitada, não sendo possível generalizar estatisticamente os resultados. Existiu falta de acesso a bases de dados operacionais da AIMA, o que, em certa medida, condiciona a validação empírica do modelo relacional. O protótipo desenvolvido permanece a nível conceptual e visual, por se tratar de um mockup, não tendo sido testado num ambiente real. E por fim, a rápida evolução tecnológica e institucional pode requerer atualizações futuras do modelo proposto.

Algumas das recomendações propostas para a investigação, com base nos resultados obtidos, passam por implementar de forma gradual o modelo proposto, começando por projetos-piloto em certos CLAIM, a fim de ser possível testar a integração dos dados e adaptação dos técnicos; o aprofundamento da interoperabilidade entre sistemas utilizadas pelos CLAIM, nomeadamente o CRM, o SIGA e algumas plataformas externas, assegurando a consistência e atualização dos dados; a criação de mecanismos automáticos de feedback no *dashboard*, permitindo recolher perceções de utentes e técnicos em tempo real; a investigação futura sobre o impacto organizacional, avaliando de que forma a utilização de *dashboards* e KPIs contribui para a eficiência e satisfação dos técnicos; e por fim, a extensão do modelo a outras áreas da AIMA, com o intuito de promover uma visão integrada da gestão da migração e do asilo.

Esta dissertação foi capaz de demonstrar que a integração entre dados, processos e indicadores é indispensável para a modernização dos serviços públicos de apoio a migrantes. Traduzindo-se o modelo proposto num instrumento estratégico e operativo,

capaz de aliar rigor técnico à relevância social, reforçando eficiência organizacional, a equidade territorial e a transparência institucional.

A digitalização inteligente dos CLAIM, sustentada nestas evidências, constitui não apenas uma resposta tecnológica, como acima de tudo uma mudança cultural na forma como a informação é gerida, os resultados são medidos e as decisões são tomadas.

Assim, é possível dizer que este trabalho oferece um contributo de peso para a transformação digital da administração pública portuguesa, apoiando políticas de integração mais eficazes, humanas e com base em conhecimento científico.

Referências Bibliográficas

- AIMA, I. P. - Direção de Planeamento, Estudos e Estatística (DPEE), Lopes, S., Sousa, A., & Gaspar, P. P. (2023). *Relatório de Migrações e Asilo 2023*. AIMA, I. P. - Agência para a Integração, Migrações e Asilo. <https://doi.org/10.5281/17910893>
- Almeida, J. R. de, Silva, J., & Fernandes, D. (2025, janeiro 20). “Cheguei à 01:30”: À chuva e ao frio, imigrantes esperam horas por atendimento na AIMA e Loja do Cidadão. *SIC Notícias*. <https://sicnoticias.pt/pais/2025-01-20-video-cheguei-a-0130-a-chuva-e-ao-frio-imigrantes-esperam-horas-por-atendimento-na-aima-e-loja-do-cidadao-dfda39c9>
- Almeida, L. da C., Salles, S. A. F., Carvalho, R. L., Morais, A. S. C., & Silva, S. V. (2019). BPMN e ferramentas da qualidade para melhoria de processos: Um estudo de caso. *GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 14(4), 156-175. <https://doi.org/10.5281/17910744>
- Amorim, J. C. (2005). A globalização e os seus efeitos na sociedade internacional. *Galileu - Revista de Economia e Direito*, 10(1), 85-117. <https://doi.org/10.5281/17910925>
- Bernardi, A. C. de C., Rodrigues, A. A., Mendonça, F. C., Tupy, O., Barioni, W., & Primavesi, O. (2010). Analysis and improvement of the process of economic, social, and environmental impact assessment of Technologies. *Embrapa Pecuária Sudeste. Gestão & Produção*, 17(2), 297–316. <https://doi.org/10.5281/17910952>
- Brown, D., & Grinter, R. E. (2016). Designing for transient use: A human-in-the-loop translation platform for refugees. In Proceedings of the 2016 CHI, *Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '16)* (pp. 321–330). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2858036.2858230>
- Buttle, F. (2009). *The CRM value chain*. Macquarie Graduate School of Management, Macquarie University. <https://doi.org/10.5281/17911001>
- Castles, S., & Miller, M. J. (1998). The age of migration: International population movements in the modern world. *Palgrave Macmillan*. <https://doi.org/10.1080/10803920500434037>
- Castles, S., Korac, M., Vasta, E., & Vertovec, S. (2002). Integration: Mapping the field (Home Office Online Report 28/03). *University of Oxford, Centre for Migration and Policy Research & Refugee Studies Centre*. <https://doi.org/10.5281/17911095>
- Castles, S., Miller, M. J., & Ammendola, G. (2005). The age of migration: International population movements in the modern world. *American Foreign Policy Interests: The Journal of the National Committee on American Foreign Policy*, 27(6), 537–542. <https://doi.org/10.1080/10803920500434037>
- Chinosi, M., & Trombetta, A. (2012). BPMN: An introduction to the standard. *Computer Standards & Interfaces*, 34(1), 124–134. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2011.06.002>
- CNN Portugal. (2024, maio 22). Porque é que há tantas filas de imigrantes à porta dos serviços? *CNN Portugal*. <https://cnnportugal.iol.pt/imigrantes/filas-de-imigrantes/porque-e-que-ha-tantas-filas-de-imigrantes-a-porta-dos-servicos/20250522/682f865bd34ef72ee44655f6>
- Concilio, G., Costa, G., Karimi, M., Vitaller del Olmo, M., & Kehagia, O. (2022). Co-designing with migrants’ easier access to public services: A technological perspective. *Social Sciences*, 11(2), 54. <https://doi.org/10.3390/socsci11020054>
- Costa Lopes, R., António, J., & Góis, P. (2024, dezembro 17). Barómetro da imigração: A perspetiva dos portugueses. *Fundação Francisco Manuel dos Santos*. <https://doi.org/10.5281/17911148>

- Cunha, J. (2025, janeiro 16). “É lamentável”: Imigrantes enfrentam frio nas filas para atendimento nos serviços públicos. *Rádio Renascença*. <https://rr.pt/especial/pais/2025/01/16/e-lamentavel-imigrantes-enfrentam-frio-nas-filas-para-atendimento-nos-servicos-publicos/409861/>
- Eurodiaconia. (2014). Access to social and health services for migrants in Europe: Overcoming the barriers – Policy recommendations and good practice from diaconal service providers. Brussels, Belgium: *Eurodiaconia*.
- Fernandes, T. M., Lopes, C. F., Nunes, A. C., & Luís, S. (2024). *Manual de Procedimentos. Departamento de Integração de Migrantes*. Organização Internacional para as Migrações, Missão em Portugal.
- Ferreira, B., Gonçalves, M. S., & Matos, R. de. (2025, maio 22). Filas continuam em Lisboa e no Porto: Imigrantes passam noite na rua para garantir atendimento dos serviços consulares. *Expresso*. <https://expresso.pt/sociedade/migracoes/2025-05-22-filas-continuam-em-lisboa-e-no-porto-imigrantes-passam-noite-na-rua-para-garantir-atendimento-dos-servicos-consulares-502916bc>
- Giddens, A. (2009). *Sociologia* (9ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Hammer, M. (2010). What is business process management? In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management 1* (pp. 3–16). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_1
- Ishikawa, K. (1993). *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lemos, R. (2021, maio 3). Desafios no processo de integração dos refugiados em Portugal. *NOVA Refugee Clinic Blog*. https://novarefugeelegalclinic.novalaw.unl.pt/?blog_post=desafios-no-processo-de-integracao-dos-refugiados-em-portugal
- Lima, A. (2025, julho 15). Balcões únicos para imigrantes realizaram 3.586 atendimentos nos primeiros três meses. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/sociedade/balcões-únicos-para-imigrantes-realizaram-3586-atendimentos-nos-primeiros-três-meses>
- McAuliffe, M. e Triandafyllidou, A. (2021). Visão geral do relatório: Transformações tecnológicas, geopolíticas e ambientais que moldam o nosso futuro de migração e mobilidade. *Relatório Mundial sobre Migração 2022*. <https://publications.iom.int/system/files/pdf/WMR-2022-PT-CH-1.pdf>
- Monteiro, H. (2024, outubro 25). Porque há serviços públicos a recusar ilegalmente pedidos de atendimento de imigrantes? *Rádio Renascença*. <https://rr.pt/artigo/explicador-renascenca/2024/10/25/porque-ha-servicos-publicos-a-recusar-ilegitimamente-pedidos-de-atendimento-de-imigrantes/398926/>
- Noennig, J. R., Cserpes, B., Ceola, F., Barski, J., Brandenburger, K.-M., & Malchow, M. (2022, November 17–18). The Migrant Integration Platform MICADO – A tool for social integration and cohesion. In IFDaD 2022 – *International Forum on Digital and Democracy*, Rome, Italy. CEUR Workshop Proceedings. <https://doi.org/10.5281/1.17911418>
- Presidência do Conselho de Ministros. (2015, março 20). Resolução do Conselho de Ministros n.º 12-B/2015: Plano Estratégico para as Migrações. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011). Customer Relationship Management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1), 22–27. <https://doi.org/10.7763/IJEEEE.2011.V1.4>
- Rodrigues, D., Correia, T., Pinto, I., Pinto, R., & Cruz, C. (2013). Um Portugal de

- Imigrantes: exercício de reflexão sobre a diversidade cultural e as políticas de integração. *Da Investigação às Práticas*, 4(1), 86–109. <https://doi.org/10.5281/17911471>
- Schuh, G., Reinhart, G., Prote, J.-P., Sauermann, F., Horsthofer, J., Oppolzer, F., & Knoll, D. (2019). Data mining definitions and applications for the management of production complexity. *Procedia CIRP*, 81, 874–879. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.03.217>
- Signavio. (2023, julho, 5). How to describe a business process for effective modeling in BPMN (step-by-step guide). *Cardanit*. <https://www.cardanit.com/blog/how-to-describe-a-business-process/>
- Stephanidis, C., Salvendy, G., Antona, M., Chen, J. Y. C., Dong, J., & Duffy, V. G. et al. (2019). Seven HCI grand challenges. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 35(14), 1229–1269. <https://doi.org/10.1080/10447318.2019.1619259>
- White, S. A. (2004, July). *Introduction to BPMN*. BPTrends. IBM Corporation. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17911514>

Anexos

Anexo A– Template consentimento informado entrevistas

Consentimento

Caríssimo/a (inserir nome),

Eu, Carolina Fernandes de Oliveira Faneca, aluna de Mestrado de Business Analytics do Iscte-Instituto Universitário de Lisboa, encontro-me a realizar uma dissertação sob a orientação da Professora Ana Caetano e Professora Luísa Domingues.

Esta investigação é relativa a elaboração de um sistema/plataforma informática que ofereça suporte a instituições da Administração Pública com o propósito de prestar apoio na integração dos imigrantes em Portugal.

Pretende-se que a presente investigação contribua para o progresso do conhecimento, não só para dar a conhecer o funcionamento e os sistemas utilizados pela AIMA, mas de igual forma para identificar pontos de maior fragilidade, na integração da população migrante em Portugal, que servirão como pontos de partida e reflexão para a implementação de melhores práticas e de sistemas informacionais em órgãos da Administração Pública.

Como instrumento de recolha de dados, utilizar-se-ão entrevistas de foro individual, as quais serão gravadas e, posteriormente transcritas e analisadas.

Garante-se que durante todo o processo os dados serão tratados unicamente para fins académicos. Pelo que, ao assinar este documento, o entrevistado, consente com a gravação e transcrição da entrevista na íntegra, a qual será utilizada na dissertação em causa.

As entrevistas incidirão sobre os seguintes tópicos/objetivos:

- 1. Conhecer o processo de integração da AIMA:**
 - a) AIMA e imigração
- 2. Perceber que tipo de sistemas existem e como são utilizados durante este processo:**
 - b) Ferramentas utilizadas pela AIMA
- 3. Perceber as principais adversidades e necessidades dos técnicos durante este processo:**
 - c) Contextualização do entrevistado
 - d) Perspetiva dos técnicos da AIMA
- 4. Perceber de que forma este processo pode ser simplificado**

Confirmando que li e compreendi a informação apresentada neste documento e consinto voluntariamente em participar nesta investigação, sob os moldes indicados:

(assinatura, local e data)

Fonte: Elaboração Própria

Anexo B – Guião Entrevista

1. Contextualização entrevistado

1. Contextualização do(s) entrevistado(s) – pergunta livre
2. Quais as entidades que prestam apoio aos migrantes em Portugal neste momento e qual a função das mesmas?

2. AIMA e imigração

1. Com o atual sistema, como se processa a integração de imigrantes em Portugal quando chegam ao país? Neste caso:
 - a) A que serviço inicial se dirigem
 - b) Que documentos têm de entregar para a legalização
 - c) De que precisam de tratar em diferentes áreas: habitação, trabalho, saúde, banco, sobretudo, mas também noutras que sejam referidas.
 - d) Em que timings têm de o fazer
 - e) Em que outros serviços o têm de fazer
 - f) Que informação têm os imigrantes disponíveis à chegada para saber o que fazer
 - g) Se tiverem dúvidas, a que apoio podem recorrer
 - h) Se existem caminhos diferentes a fazer consoante o país de origem (se sim, especificar)
2. Considera que é um processo de integração parametrizado?
3. Tendo em conta a extinção do SEF e do ACM, este processo sofreu alterações? Neste caso, o que mudou e qual foi o impacto mais notado?
4. Existe algum regulamento ou conjunto de instruções a seguir com os procedimentos a adotar durante o processo de registo e de igual forma integração dos imigrantes?
 - a) Que documentos existem (tentar aceder posteriormente aos que forem referidos - pedir acesso, caso não sejam públicos).
 - b) Se são de ordem mais geral ou vão a grande detalhe quanto aos diferentes passos e etapas, bem como às diferentes áreas de integração e serviços.
 - c) Se sofreram alterações com as mais recentes mudanças e quais.

- d) Quem tem acesso a essa documentação, nomeadamente nos diferentes serviços a que os imigrantes têm de se dirigir.
- e) Se quem está nesses serviços recebe/recebeu formação. Especificar também o caso das alterações recentes.
- f) Se tem noção de que os passos do processo de integração e as suas orientações são aplicados uniformemente nos mesmos serviços, por pessoas diferentes. Se não são, especificar.

3. Ferramentas utilizadas pela AIMA

- 1. Quais os serviços que os imigrantes têm à disposição nestas instituições?
 - a. quem realiza (por vezes pode exigir interação entre entidades diferentes),
 - b. quais as informações/documentos necessários
 - c. como é realizada essa atividade. Em que suporte: papel, plataforma, ferramenta informática
- 2. Quais as instituições que os prestam? (a. b. c.)
- 3. Como são acionados esses serviços e qual a sequência de atividades até que o migrante veja o seu problema/necessidade coberta? (a. b. c.)
- 4. Que sistema(s) ou plataforma(s) informática(s) existe(m) para o processamento da informação e como funcionam? São apenas para registo de informação ou têm mais funcionalidades?
- 5. Que vantagens apresentam?
- 6. Que tipo de informações são pedidas aos imigrantes, para poderem ser carregadas em sistema?
- 7. Que dados finais/outputs emitem? São gerados documentos para os imigrantes no final do processo? E o que podem fazer com esses documentos?
- 8. Que dificuldades/problemas estes sistemas/plataformas levantam?
- 9. Com a extinção do SEF e do ACM estas plataformas/sistemas sofreram alterações recentemente?

4. Perspetiva dos técnicos na AIMA

- 1. Na sua experiência em concreto quais as principais diferenças/obstáculos encontrados tanto por si (técnico), como pelos migrantes, durante este processo?
 - a) O que é que acha que funciona bem

- b) Se há alguma coisa que não está de todo a funcionar como deveria e porquê
 - c) O que poderia ser melhorado e em que aspetos (timings, documentação, regulamentos, articulação entre serviços, divulgação da informação, funcionalidade das plataformas, línguas, etc.)
 - d) Quando surgem dificuldades, que ferramentas têm à disposição para resolver.
 - Especificar as principais dificuldades para os técnicos e para os imigrantes.
2. Já foram testadas novas formas de procedimentos que acabaram por não ser implementadas definitivamente, devido a certas adversidades encontradas no terreno?
3. Que tipo de ferramenta considera que seria deveria existir, que fosse útil para a integração dos imigrantes assim como para facilitar o trabalho dos técnicos? Tem alguma sugestão?

1. Contextualização

1. Qual o cargo que desempenha na Rede Centro Local de Apoio à Integração de Migrantes (CLAIM)?
 - Mediador Intercultural
 - Mediador Sociocultural
 - Técnico Superior
 - Assistente Técnico
 - Coordenador/Subcoordenador
 - Outro (especifique)
2. Em que concelho desempenha o cargo?
3. Há quanto tempo desempenha funções na Rede CLAIM? (Indique o nº de anos ou meses por extenso)
4. Indique a sua idade. (Em número inteiro)
5. Como se identifica em termos de género?
 - Feminino
 - Masculino
 - Não-binário
 - Prefiro não dizer
 - Outro (especifique)
6. Indique o nível de escolaridade mais elevado que concluiu:
 - Ensino básico (até ao 9.º ano ou equivalente)
 - Ensino secundário (10.º ao 12.º ano ou equivalente)
 - Ensino médio, profissional ou técnico
 - Licenciatura (1.º ciclo)
 - Mestrado (2.º ciclo)
 - Doutoramento (3.º ciclo)
 - Outro (especifique)

2. Procedimentos utilizados no CLAIM

1. O modelo atual de atendimento, do seu CLAIM, permite dar uma resposta adequada às necessidades das pessoas que o procuram?
 - Resposta totalmente inadequada
 - Resposta inadequada

- Resposta adequada
 - Resposta totalmente adequada
2. Até que ponto concorda com as seguintes afirmações acerca das vantagens dos métodos de atendimento que utiliza? (Utilize a escala de 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente)
 - O método de atendimento permite flexibilidade face às necessidades das pessoas migrantes.
 - O atendimento permite dar respostas rápidas a pedidos simples.
 - O método promove a proximidade com os/as utentes.
 - É possível adaptar o atendimento entre canais (presencial, digital, etc.).
 - Existe uma boa articulação interna entre colegas no atendimento.
 - O método permite responder a situações urgentes de forma eficaz.
 3. Com que frequência enfrenta os seguintes desafios no(s) método(s) de atendimento que utiliza? (Utilize a escala: 1 - Nunca a 5 - Sempre)
 - Lido com a sobrecarga de atendimentos.
 - Lido com muitos atendimentos sem agendamento prévio.
 - Enfrento dificuldades técnicas (ex: relacionadas com equipamentos e plataformas).
 - A informação disponível é limitada ou escassa.
 - Verifico falta de padronização nos procedimentos entre CLAIMs.
 - É difícil equilibrar os diferentes canais de atendimento (ex: presencial, telefónico, via e-mail e WhatsApp).

3. Plataforma CRM

1. Com que frequência utiliza a plataforma Customer Relationship Management (CRM) para registar ou consultar informações durante os atendimentos?
 - Nunca
 - Raramente
 - Às vezes
 - Frequentemente
 - Sempre
2. Com que frequência enfrenta os seguintes problemas no CRM, no contexto do trabalho que realiza? (Utilize a escala: 1 - Nunca a 5 - Sempre)
 - Falta de uniformização nos registos feitos por diferentes técnicos
 - Impossibilidade de consultar detalhes completos de atendimentos de outros CLAIM
 - Falta de alerta para fichas duplicadas
 - Obrigatoriedade de inserção manual de documentos
 - Lentidão ou problemas técnicos

- Não identifico limitações significativas
3. Em que áreas considera mais problemática a falta de uniformização de procedimentos entre serviços públicos? (Selecione todas as que considera necessárias)
- Tipos e formatos de documentos exigidos
 - Prazos e tempos de resposta
 - Critérios de elegibilidade/atendimento
 - Informação transmitida aos migrantes
 - Acesso aos serviços (canal online, presencial, etc.)
 - Nenhuma destas
 - Outra (especifique)

4. Forma de resolução de questões do imigrante

1. Quando um utente apresenta uma questão que vai além do âmbito do CLAIM (ex: questões jurídicas, laborais, habitação), como costuma proceder? (Assinale todas as opções que utiliza com regularidade)
- Encaminhamento para entidades parceiras formais (ex: Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), Segurança Social, etc.)
 - Contacto diretamente colegas de outros CLAIM para saber se já lidaram com situações semelhantes
 - Apoio o utente na denúncia ou submissão online de pedidos (ex: queixas, agendamentos)
 - Recorro a redes informais de contactos que fui reunindo ao longo do tempo
 - Encaminhamento para técnicos jurídicos ou advogados com quem colaboramos
 - Tento resolver diretamente dentro do CLAIM, mesmo que não seja uma função formal
 - Outra (especifique)
2. Com que frequência recorre ao apoio de entidades externas para resolver questões dos utentes?
- Nunca
 - Uma vez por mês ou menos
 - Algumas vezes por mês
 - Semanalmente
 - Diariamente
3. Considera importante que os CLAIMs tenham protocolos formais com entidades externas?
- Sim
 - Não
 - Não sei

4. Em que medida considera importante estabelecer articulação com os seguintes tipos de entidades, quer através de protocolos formais, quer pelo acesso facilitado aos seus contactos e procedimentos numa plataforma digital? (Utilize a escala: 1 – Nada importante a 5 – Muito importante)

- Agência para a Integração Migrações e Asilo (AIMA)
- Segurança Social
- Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)
- Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)
- Entidades públicas (IRN, Finanças, etc.)
- Serviços de Saúde
- Escolas / Agrupamentos escolares
- Câmaras Municipais / Serviços locais
- Organizações Não Governamentais (ONGs) ou associações de apoio a migrantes
- Associações de apoio social
- Escolas e centros de formação
- Ofertas de emprego
- Outras (especifique):

5. Contacto com a AIMA e outros serviços públicos

1. No desempenho do seu trabalho considera que a informação e orientações fornecidas pela AIMA são, na sua opinião...

- Atualizadas e claras
- Claras, mas muitas vezes desatualizadas
- Atualizadas, mas pouco claras
- Pouco claras e pouco atualizadas
- Não costumo receber ou consultar informação diretamente da AIMA

2. Com que frequência utiliza os seguintes canais para aceder a atualizações e procedimentos vindos da AIMA? (Utilize a escala: 1 - Nunca a 5 - Sempre)

- Colegas
- Associações
- Utentes
- Parceiros
- Formações e/ou workshops
- Redes sociais (WhatsApp, Facebook, Instagram, Fóruns)
- Grupos online de imigrantes

3. O seu CLAIM tem contacto direto com outros serviços públicos para além da AIMA? (Assinale todas as opções que utiliza com regularidade)

- Instituto dos Registos e Notariado (IRN)
- ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho

- Segurança Social
- IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional
- Juntas de freguesia/Câmaras Municipais
- Serviços de saúde (Ex: Centros de saúde)
- Escolas / Agrupamentos escolares
- Não temos contacto direto com outros serviços públicos
- Outros (especifique)

6. Maiores dificuldades

1. No seu trabalho quotidiano enfrenta dificuldades em termos gerais no atendimento a utentes?
 - Sim
 - Não
2. Com que frequência enfrenta as seguintes dificuldades no atendimento a utentes no CLAIM? (Utilize a escala: 1 - Nunca a 5 - Sempre)
 - Falta de articulação entre serviços públicos como AIMA, IRN, Finanças ou Segurança Social, entre outros.
 - Mudanças frequentes e pouco claras nos procedimentos da AIMA
 - Falta de informação jurídica acessível como apostilhas ou convenções
 - Falta de formação adequada e atualizada
 - Dificuldade em aceder ou obter documentos exigidos pela AIMA
 - Recursos humanos insuficientes no CLAIM
3. Com que frequência se depara com utentes que não conseguem reunir os documentos exigidos pela AIMA por dificuldades no acesso a outros serviços como Finanças ou Segurança Social, entre outros?
 - Nunca
 - Raramente
 - Ocasionalmente
 - Frequentemente
 - Muito frequentemente
4. No desempenho da sua atividade, que tipo de informações ou dados considera estarem em falta, desatualizados ou pouco acessíveis nos canais oficiais da Rede CLAIM? (Assinale todas as que considerar adequadas)
 - Localização e contactos atualizados dos gabinetes CLAIM
 - Horários de funcionamento e disponibilidade de atendimento
 - Procedimentos atualizados para pedidos de regularização/documentação
 - Lista atualizada de documentos exigidos para processos administrativos
 - Informação sobre o tempo estimado de espera/resposta por tipo de pedido
 - Alterações recentes na legislação migratória

- Informação sobre serviços complementares (ex: apoio jurídico, psicológico, habitação)
- Conteúdos em várias línguas (traduções atualizadas e completas)
- Guias explicativos ou tutoriais acessíveis (por exemplo, em formato vídeo ou infográficos)
- Atualizações sobre alterações urgentes (ex: mudanças em prazos, greves, encerramentos)
- Informações específicas para situações de vulnerabilidade (refugiados, menores não acompanhados, vítimas de violência, etc.)
- Outro (especifique)

7. Resolução de Problemas

1. Quais dos seguintes métodos costuma utilizar para tentar resolver as dificuldades encontradas nos atendimentos? (Assinale todos os que considerar adequados)
 - Troca de informações com colegas da Rede CLAIM por e-mail
 - Troca de informações com colegas da Rede CLAIM em grupos online
 - Contacto direto com parceiros
 - Contacto direto com outros CLAIMs
 - Contactar diretamente a AIMA para obter respostas ou agendar processos
 - Procurar apoio em entidades externas como IRN ou Conservatórias
 - Utilizar redes sociais ou grupos informais de apoio a migrantes para recolher informação
 - Outro (especifique)
2. Como avalia a eficiência da linha de atendimento da AIMA na resolução rápida das questões colocadas pelos trabalhadores do CLAIM?
 - Muito eficiente
 - Razoavelmente eficiente
 - Pouco eficiente
 - Ineficiente
3. Na sua opinião, em que medida os seguintes fatores afetam a eficiência da linha de atendimento da AIMA? (Utilize a escala: 1 - Nada a 5 - Muito)
 - Tempo de espera elevado
 - Falta de conhecimento técnico
 - Dificuldade em obter respostas claras e completas
 - Encaminhamento inadequado para outros serviços
 - Inexistência de histórico de chamadas anteriores
 - Horários de atendimento limitados
 - Insuficiente atualização da informação fornecida
 - Pouca articulação com os gabinetes CLAIM

8. Tipos de soluções

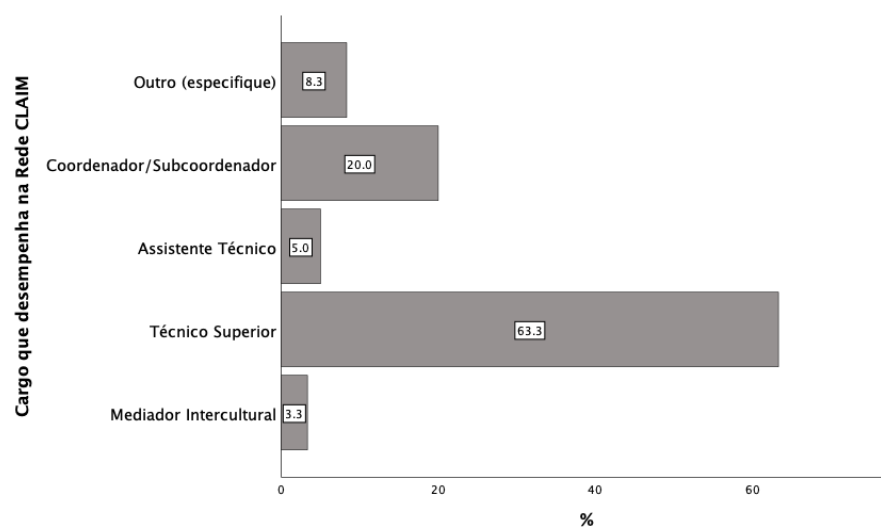
1. Que tipos de informação gostaria de ter sempre acessível numa plataforma para apoiar o seu trabalho? (Assinale todas as que considerar adequadas)
 - Contactos e localização de associações de apoio
 - Lista e contactos de outros CLAIMs
 - Contactos oficiais de consulados
 - Atualizações legislativas
 - Alterações de procedimentos
 - Documentos e requisitos necessários para processos
 - Chat para dúvidas em tempo real com moderação
 - Calendário partilhado de eventos e atendimentos
 - Mapas de serviços e parceiros
 - Outro (especifique)

2. Na sua opinião, que funcionalidades ou conteúdos são indispensáveis numa plataforma digital que apoie o seu trabalho no atendimento a pessoas migrantes? (Utilize a escala: 1 – Nada importante a 5 – Muito importante)
 - Procedimentos uniformizados por tipo de pedido
 - Modelos/documentos prontos a usar e atualizados
 - Lista oficial de contactos de entidades parceiras (ex: Segurança Social, SEF, IEF, etc.)
 - Mapa de entidades locais com valências por tipologia
 - Canal de comunicação direto com outros técnicos da Rede CLAIM
 - Sistema de apoio à decisão com base em regras e exceções frequentes
 - Funcionalidade de tradução automática
 - Agendamento integrado com alertas
 - Acesso rápido a legislação aplicável

3. Avalie até que ponto concorda com a utilidade das seguintes soluções para facilitar a partilha de informação e a resolução conjunta de problemas entre os gabinetes CLAIM. (Utilize a escala: 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente)
 - Plataforma digital interna para comunicação entre CLAIMs
 - Linha de apoio dedicada a esclarecimentos dos técnicos
 - Chatbot com apoio jurídico especializado
 - Procedimentos de atendimento padronizados entre os CLAIMs
 - Base de dados comum com casos e boas práticas
 - Aplicação móvel com funcionalidades de apoio à decisão
 - Sistema de tradução automática integrada para diferentes línguas

Anexo D

Tabela 1: Cargo desempenhado CLAIM



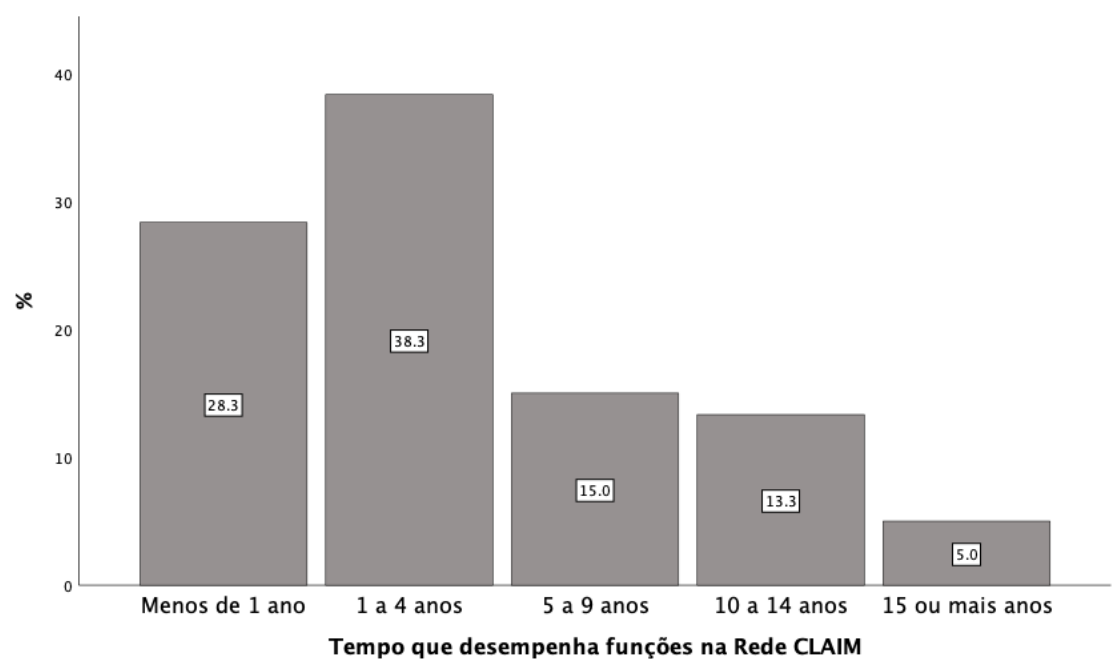
Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 2: Concelho onde desempenha o cargo

	n	%
Concelho onde desempenha o cargo		
Albufeira	1	1.7%
Almada	1	1.7%
Almeirim	1	1.7%
Arcos de Valdevez	1	1.7%
Aveiro	2	3.4%
Barreiro	1	1.7%
Castelo Branco	2	3.4%
Celorico da Beira	1	1.7%
Elvas	1	1.7%
Espinho	1	1.7%
Fornos de Algodres	1	1.7%
Idanha-a-Nova	3	5.1%
Lagos	3	5.1%
Leiria	1	1.7%
Lisboa	11	18.6%
Loures	2	3.4%
Madalena do Pico	1	1.7%
Matosinhos	1	1.7%
Moimenta da Beira	2	3.4%
Moita	1	1.7%
Nelas	1	1.7%
Odemira	2	3.4%
Oeiras	1	1.7%
Ourém	1	1.7%
Ovar	1	1.7%
Ponte de Sor	1	1.7%
Porto	6	10.2%
Setúbal	1	1.7%
Sever do Vouga	2	3.4%
Torres Vedras	2	3.4%
Trofa	2	3.4%
Vila Real de Santo António	1	1.7%

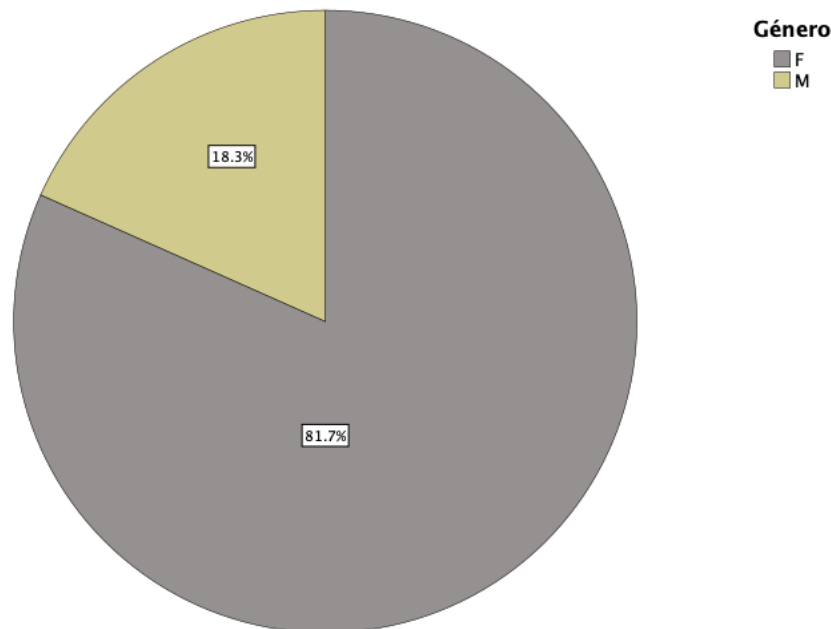
Fonte: Inquérito Rede CLAIM, 2025

Tabela 3: Tempo que desempenha o cargo



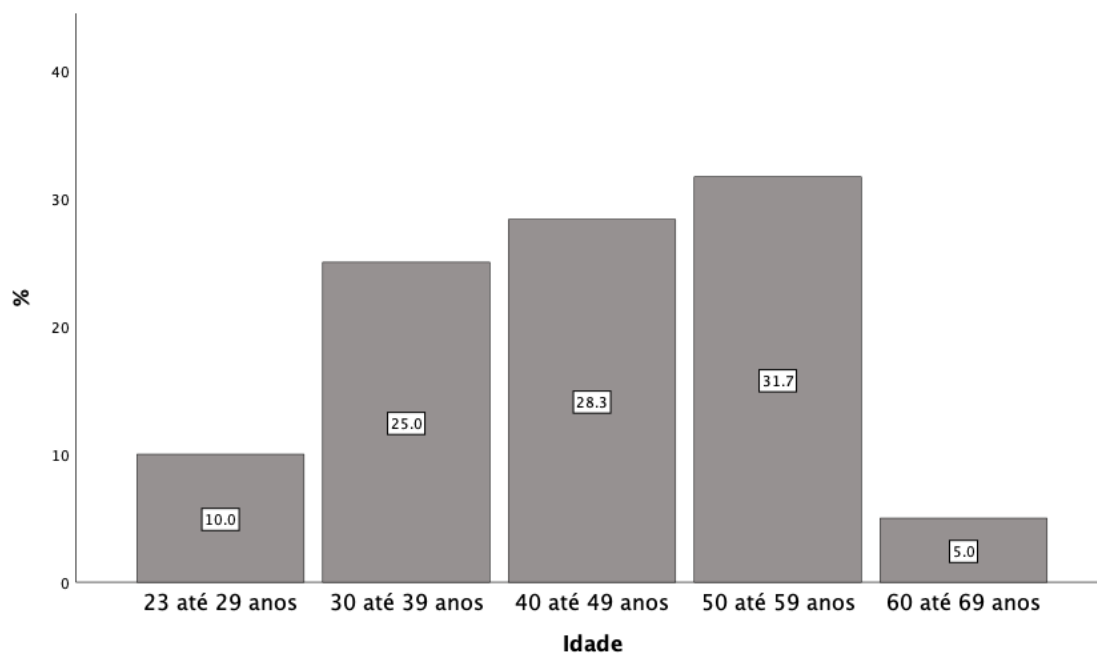
Fonte: Inquérito Rede CLAIM, 2025

Tabela 4: Género dos trabalhadores CLAIM



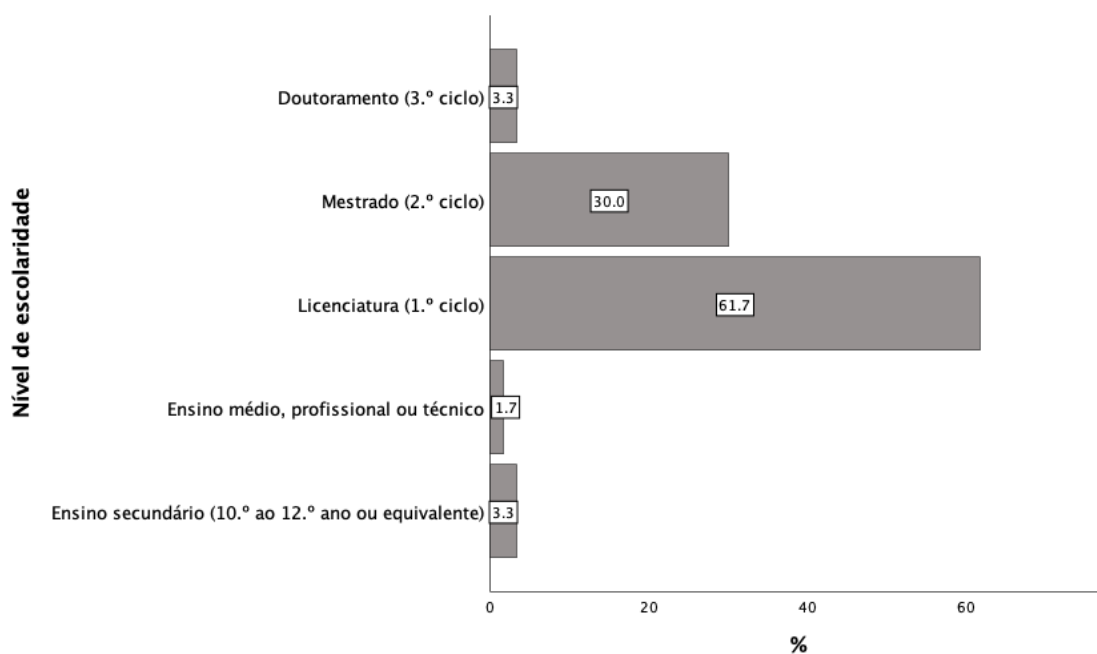
Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 5: Faixa etária dos trabalhadores CLAIM



Fonte: Inquérito Rede CLAIM

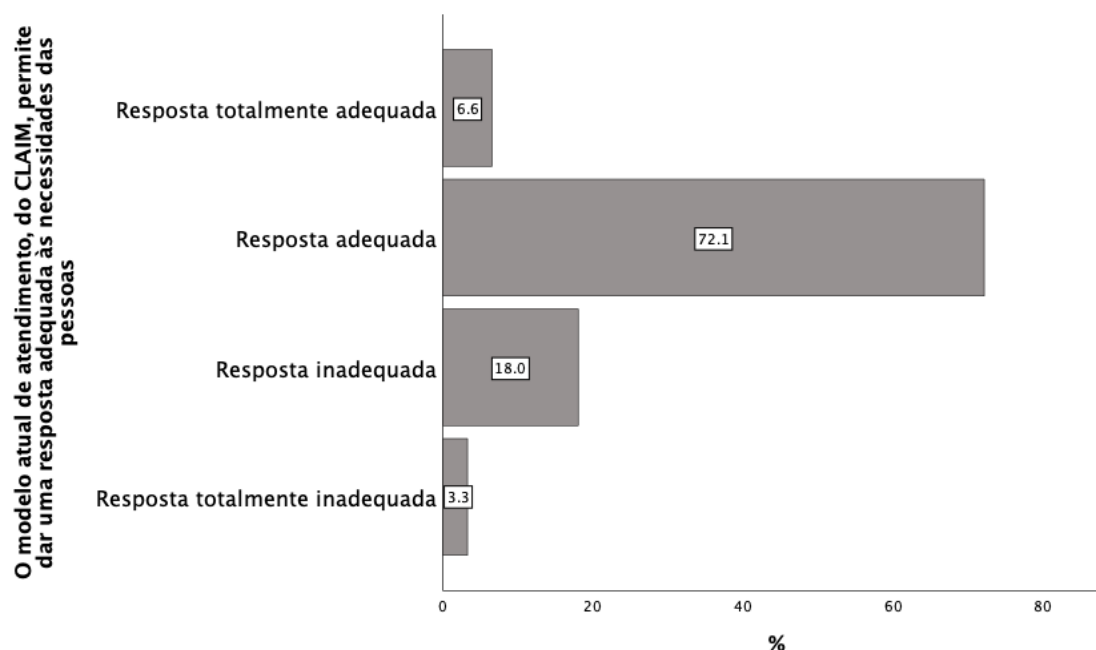
Tabela 6: Nível de escolaridade dos trabalhadores CLAIM



Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Anexo E

Tabela 1: Resposta do modelo de atendimento CLAIM



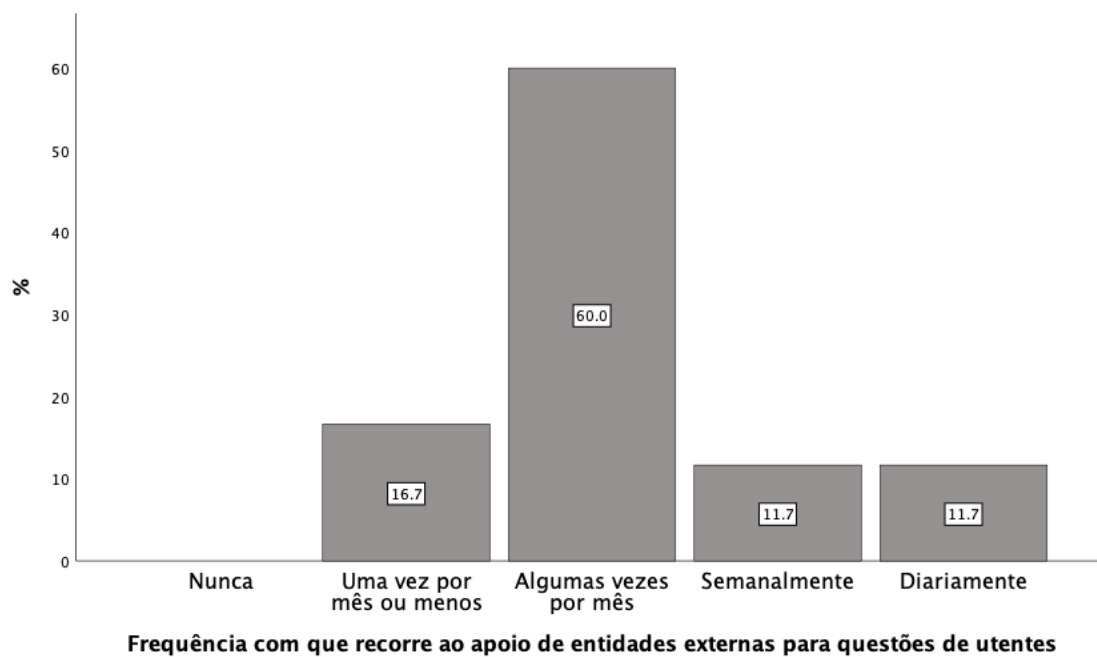
Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 2: Distribuição das respostas - Resposta do modelo de atendimento CLAIM

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
O método de atendimento permite flexibilidade face às necessidades	61	1	5	3.98	1.09
O atendimento permite dar respostas rápidas a pedidos simples	61	1	5	3.67	1.26
O método promove a proximidade com os/as utentes	61	1	5	4.44	.96
É possível adaptar o atendimento entre canais (presencial, digital, etc.).	61	1	5	4.31	.99
Existe uma boa articulação interna entre colegas no atendimento.	61	1	5	4.51	.87
O método permite responder a situações urgentes de forma eficaz.	61	1	5	3.26	1.33

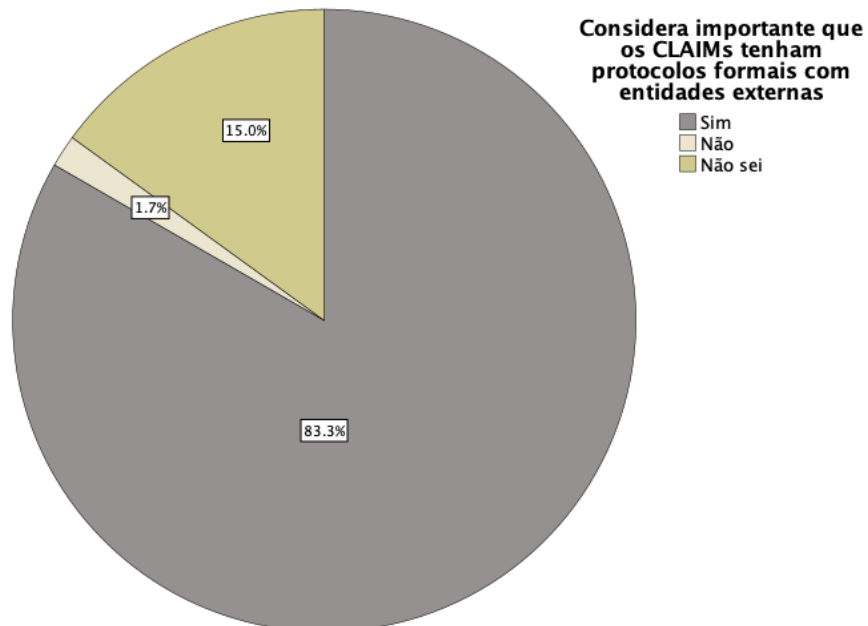
Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 3: Frequência com que o funcionário recorre a entidades externas



Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 4: Importância atribuída a protocolos com entidades externas



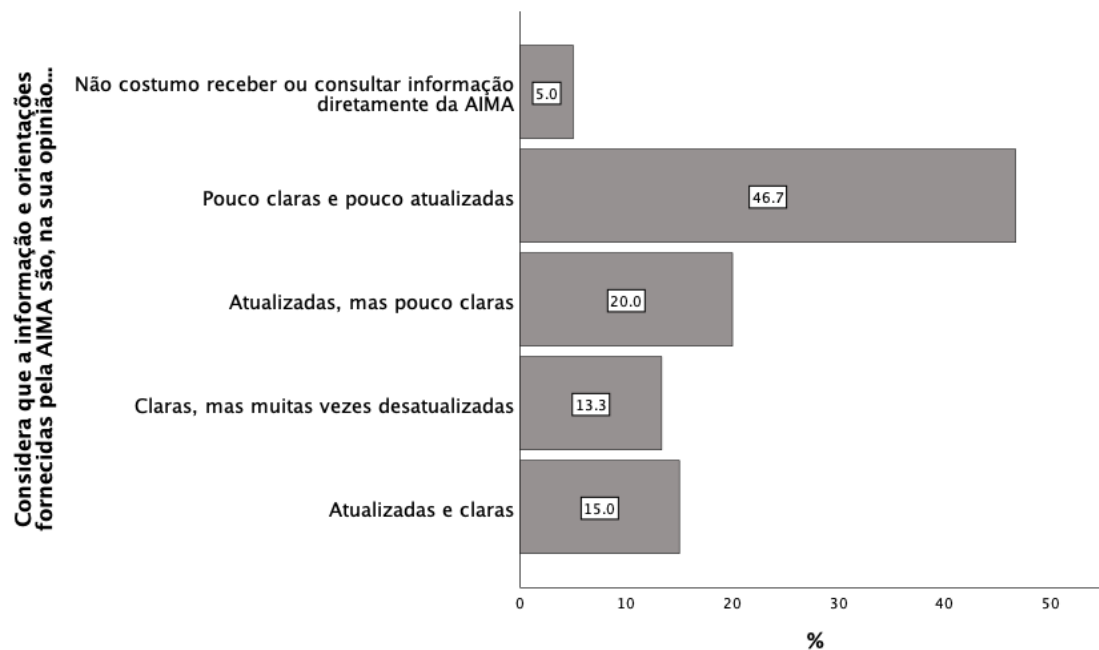
Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 5: Distribuição das respostas - Importância atribuída a protocolos com entidades externas

	Nada importante		Pouco importante		Nem muito nem pouco importante		Importante		Muito importante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Agência para a Integração Migrações e Asilo (AIMA)	0	.0	0	.0	0	.0	3	5.0	57	95.0	60	100.0
Segurança Social	0	.0	0	.0	0	.0	6	10.0	54	90.0	60	100.0
Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)	0	.0	0	.0	3	5.0	17	28.3	40	66.7	60	100.0
Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)	0	.0	0	.0	7	11.7	18	30.0	35	58.3	60	100.0
Entidades públicas (IRN, Finanças, etc.)	0	.0	0	.0	1	1.7	9	15.0	50	83.3	60	100.0
Serviços de Saúde	0	.0	1	1.7	1	1.7	10	16.7	48	80.0	60	100.0
Escolas / Agrupamentos escolares	0	.0	1	1.7	2	3.3	19	31.7	38	63.3	60	100.0
Câmaras Municipais / Serviços locais	0	.0	1	1.7	3	5.1	15	25.4	40	67.8	59	100.0
Organizações Não Governamentais (ONGs) ou associações de apoio a migrantes	0	.0	2	3.3	4	6.7	25	41.7	29	48.3	60	100.0
Associações de apoio social	0	.0	0	.0	6	10.2	19	32.2	34	57.6	59	100.0
Escolas e centros de formação	0	.0	0	.0	4	6.7	25	41.7	31	51.7	60	100.0
Ofertas de emprego	0	.0	1	1.7	4	6.8	19	32.2	35	59.3	59	100.0

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 6: Perceção dos funcionários em relação às orientações da AIMA



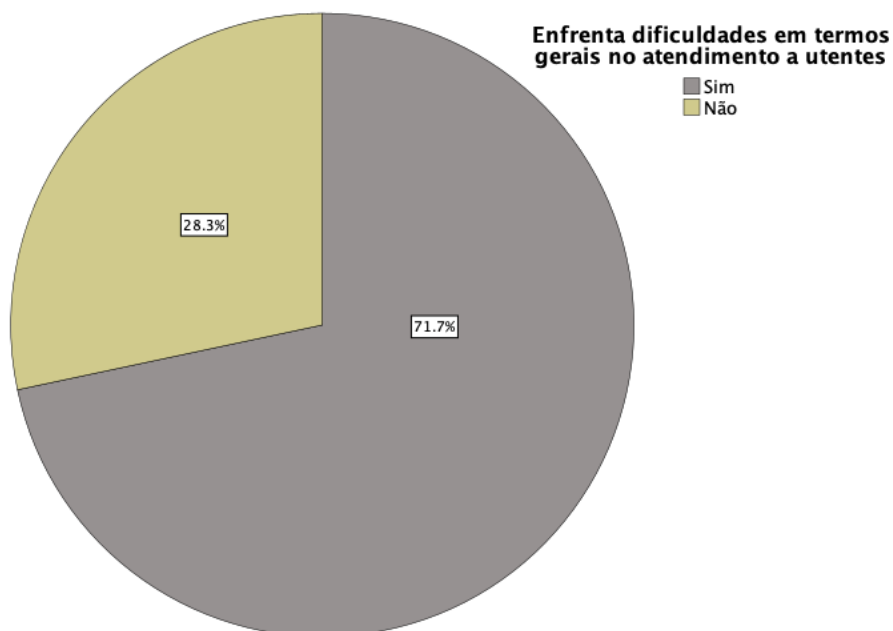
Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 7: Distribuição das respostas - Percepção dos funcionários em relação às orientações da AIMA

	Nunca		Raramente		Às vezes		Frequentemente		Sempre		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Colegas	1	1.7	5	8.3	14	23.3	29	48.3	11	18.3	60	100.0
Associações	11	19.0	16	27.6	23	39.7	5	8.6	3	5.2	58	100.0
Utentes	14	24.1	20	34.5	15	25.9	8	13.8	1	1.7	58	100.0
Parceiros	2	3.3	3	5.0	14	23.3	28	46.7	13	21.7	60	100.0
Formações e/ou workshops	3	5.1	6	10.2	18	30.5	26	44.1	6	10.2	59	100.0
Redes sociais (WhatsApp, Facebook, Instagram, Fóruns)	11	18.6	9	15.3	15	25.4	17	28.8	7	11.9	59	100.0
Grupos online de imigrantes	29	50.9	10	17.5	12	21.1	5	8.8	1	1.8	57	100.0

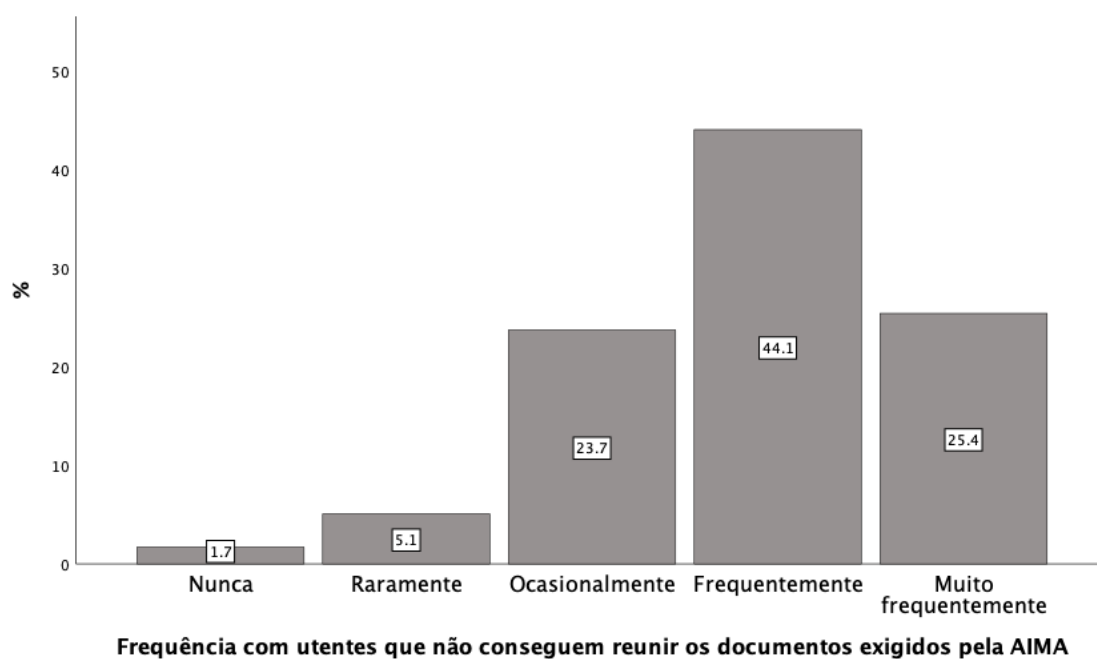
Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 8: Dificuldades no atendimento



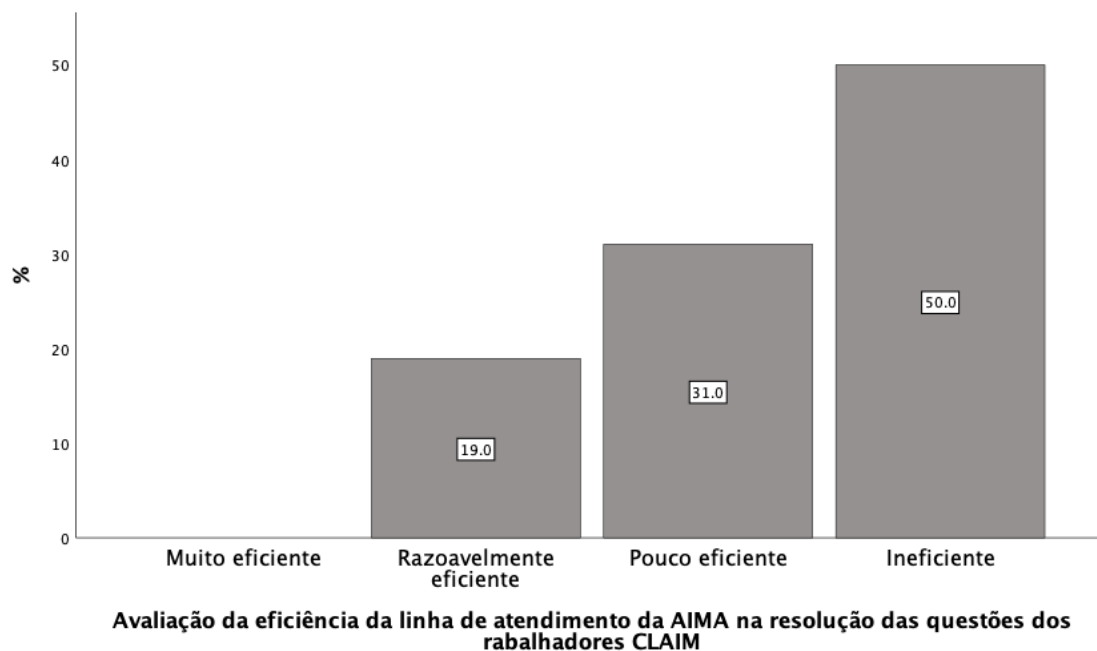
Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 9: Frequência com que utentes não conseguem reunir documentos



Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 10: Avaliação da eficiência linha de atendimento AIMA



Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 11: Problemáticas do acesso à informação

		Respostas		% casos
		n	%	
Falta de uniformização	Tipos e formatos de documentos exigidos	20	12.0%	33.3%
	Prazos e tempos de resposta	45	27.1%	75.0%
	Critérios de elegibilidade/atendimento	28	16.9%	46.7%
	Informação transmitida aos migrantes	42	25.3%	70.0%
	Acesso aos serviços (canal online, presencial, etc.)	29	17.5%	48.3%
	Nenhuma destas	2	1.2%	3.3%
Total		166	100.0%	276.7%

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 12: Estratégias de encaminhamento

		Respostas		% casos
		n	%	
Estratégias de encaminhamento	Encaminhamento para entidades parceiras formais (ex: Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), Segurança Social, etc.)	54	34.0%	91.5%
	Contacto diretamente colegas de outros CLAIM para saber se já lidaram com situações semelhantes	24	15.1%	40.7%
	Apoio o utente na denúncia ou submissão online de pedidos (ex: queixas, agendamentos)	33	20.8%	55.9%
	Recorro a redes informais de contactos que fui reunindo ao longo do tempo	13	8.2%	22.0%
	Encaminhamento para técnicos jurídicos ou advogados com quem colaboramos	15	9.4%	25.4%
	Tento resolver diretamente dentro do CLAIM, mesmo que não seja uma função formal	20	12.6%	33.9%
Total		159	100.0%	269.5%

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 13: Contacto com serviços públicos

		Respostas		% casos
		n	%	
Contacto com serviços públicos	Instituto dos Registos e Notariado (IRN)	19	8.9%	32.2%
	ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho	13	6.1%	22.0%
	Segurança Social	29	13.6%	49.2%
	IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional	25	11.7%	42.4%
	Juntas de freguesia/Câmaras Municipais	46	21.6%	78.0%
	Serviços de saúde (Ex: Centros de saúde)	31	14.6%	52.5%
	Escolas / Agrupamentos escolares	36	16.9%	61.0%
	Não temos contacto direto com outros serviços públicos	10	4.7%	16.9%
	Outros (especifique)	4	1.9%	6.8%
Total		213	100.0%	361.0%

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 14: Informação atualizada

		Respostas		
		n	%	% casos
Carência de informação rede AIMA	Localização e contactos atualizados dos gabinetes CLAIM	25	7.9%	43.1%
	Horários de funcionamento e disponibilidade de atendimento	18	5.7%	31.0%
	Procedimentos atualizados para pedidos de regularização/documentação	40	12.7%	69.0%
	Lista atualizada de documentos exigidos para processos administrativos	30	9.5%	51.7%
	Informação sobre o tempo estimado de espera/resposta por tipo de pedido	38	12.0%	65.5%
	Alterações recentes na legislação migratória	28	8.9%	48.3%
	Informação sobre serviços complementares (ex: apoio jurídico, psicológico, habitação)	32	10.1%	55.2%
	Conteúdos em várias línguas (traduções atualizadas e completas)	29	9.2%	50.0%
	Guias explicativos ou tutoriais acessíveis (por exemplo, em formato vídeo ou infográficos)	25	7.9%	43.1%
	Atualizações sobre alterações urgentes (ex: mudanças em prazos, greves, encerramentos)	23	7.3%	39.7%
	Informações específicas para situações de vulnerabilidade (refugiados, menores não acompanhados, vítimas de violência, etc.)	24	7.6%	41.4%
	Outro (especifique)	4	1.3%	6.9%
Total		316	100.0%	544.8%

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 15: Contactos AIMA

		Respostas		
		n	%	% casos
Contactos AIMA	Troca de informações com colegas da Rede CLAIM por e-mail	29	15.9%	50.0%
	Troca de informações com colegas da Rede CLAIM em grupos online	14	7.7%	24.1%
	Contacto direto com parceiros	43	23.6%	74.1%
	Contacto direto com outros CLAIMs	28	15.4%	48.3%
	Contactar diretamente a AIMA para obter respostas ou agendar processos	35	19.2%	60.3%
	Procurar apoio em entidades externas como IRN ou Conservatórias	24	13.2%	41.4%
	Utilizar redes sociais ou grupos informais de apoio a migrantes para recolher informação	9	4.9%	15.5%
Total		182	100.0%	313.8%

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Tabela 16: Plataformas de apoio

		Respostas		
		n	%	% casos
Funcionalidades úteis numa plataforma	Contactos e localização de associações de apoio	34	9.3%	59.6%
	Lista e contactos de outros CLAIMs	38	10.4%	66.7%
	Contactos oficiais de consulados	44	12.1%	77.2%
	Atualizações legislativas	46	12.6%	80.7%
	Alterações de procedimentos	51	14.0%	89.5%
	Documentos e requisitos necessários para processos	47	12.9%	82.5%
	Chat para dúvidas em tempo real com moderação	47	12.9%	82.5%
	Calendário partilhado de eventos e atendimentos	24	6.6%	42.1%
	Mapas de serviços e parceiros	33	9.1%	57.9%
Total		364	100.0%	638.6%

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Anexo F

“Na sua opinião, que funcionalidades ou conteúdos são indispensáveis numa plataforma digital que apoie o seu trabalho no atendimento a pessoas migrantes? (Utilize a escala: 1 – Nada importante a 5 – Muito importante)” (p28)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Procedimentos uniformizados por tipo de pedido	4.55	.679	49
Modelos/documentos prontos a usar e atualizados	4.71	.500	49
Lista oficial de contactos de entidades parceiras (ex: Segurança Social, SEF, IEF, etc.)	4.51	.649	49
Mapa de entidades locais com valências por tipologia	4.06	.852	49
Canal de comunicação direto com outros técnicos da Rede CLAIM	4.24	.969	49
Sistema de apoio à decisão com base em regras e exceções frequentes	4.33	.826	49
Funcionalidade de tradução automática	4.18	1.014	49
Agendamento integrado com alertas	4.24	.969	49
Acesso rápido a legislação aplicável	4.55	.679	49

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.763
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	197.183
	df	36
	Sig.	<.001

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Communalities

	Initial	Extraction
Procedimentos uniformizados por tipo de pedido	1.000	.788
Modelos/documentos prontos a usar e atualizados	1.000	.715
Lista oficial de contactos de entidades parceiras (ex: Segurança Social, SEF, IEFP, etc.)	1.000	.797
Mapa de entidades locais com valências por tipologia	1.000	.733
Canal de comunicação direto com outros técnicos da Rede CLAIM	1.000	.628
Sistema de apoio à decisão com base em regras e exceções frequentes	1.000	.803
Funcionalidade de tradução automática	1.000	.800
Agendamento integrado com alertas	1.000	.504
Acesso rápido a legislação aplicável	1.000	.703

Extraction Method: Principal Component Analysis.

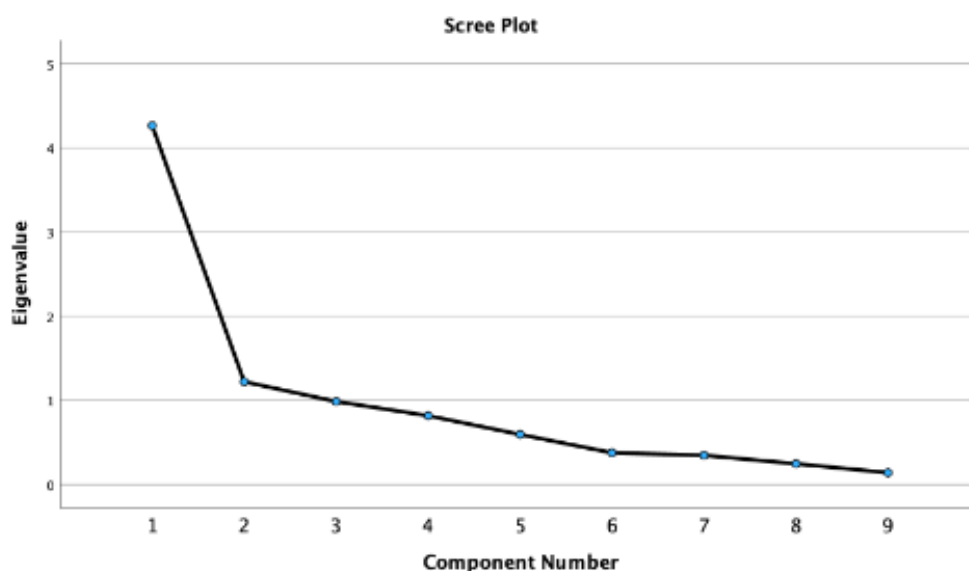
Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.263	47.372	47.372	4.263	47.372	47.372	2.689	29.873	29.873
2	1.222	13.573	60.945	1.222	13.573	60.945	1.943	21.585	51.458
3	.987	10.967	71.913	.987	10.967	71.913	1.841	20.455	71.913
4	.818	9.093	81.006						
5	.595	6.614	87.619						
6	.378	4.195	91.814						
7	.348	3.865	95.679						
8	.247	2.750	98.428						
9	.141	1.572	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Inquérito Rede CLAIM



Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Funcionalidade de tradução automática	.815	-.203	-.308
Mapa de entidades locais com valências por tipologia	.813	-.149	-.225
Sistema de apoio à decisão com base em regras e exceções frequentes	.787	-.042	-.427
Acesso rápido a legislação aplicável	.716	.185	.395
Canal de comunicação direto com outros técnicos da Rede CLAIM	.686	-.251	.306
Lista oficial de contactos de entidades parceiras (ex: Segurança Social, SEF, IEFP, etc.)	.637	-.188	.597
Agendamento integrado com alertas	.554	-.432	-.100
Modelos/documentos prontos a usar e atualizados	.519	.658	.110
Procedimentos uniformizados por tipo de pedido	.593	.636	-.178

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Funcionalidade de tradução automática	.840	.234	.201
Sistema de apoio à decisão com base em regras e exceções frequentes	.826	.086	.338
Mapa de entidades locais com valências por tipologia	.769	.288	.244
Agendamento integrado com alertas	.622	.316	-.130
Lista oficial de contactos de entidades parceiras (ex: Segurança Social, SEF, IEFP, etc.)	.181	.870	.092
Canal de comunicação direto com outros técnicos da Rede CLAIM	.409	.675	.072
Acesso rápido a legislação aplicável	.209	.663	.470
Procedimentos uniformizados por tipo de pedido	.278	.028	.843
Modelos/documentos prontos a usar e atualizados	.049	.217	.816

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Alpha Ferramentas (Consistência interna boa)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	4

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Alpha Comunicação (Consistência interna aceitável)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	3

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Alpha Uniformização (Consistência interna questionável – mas prosseguiu-se por fazer sentido analítico)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.612	2

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Anexo G

“Avalie até que ponto concorda com a utilidade das seguintes soluções para facilitar a partilha de informação e a resolução conjunta de problemas entre os gabinetes CLAIM. (Utilize a escala: 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente)” (p29)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Plataforma digital interna para comunicação entre CLAIMs	4.30	.952	53
Linha de apoio dedicada a esclarecimentos dos técnicos	4.92	.267	53
Chatbot com apoio jurídico especializado	4.58	.865	53
Procedimentos de atendimento padronizados entre os CLAIMs	4.58	.795	53
Base de dados comum com casos e boas práticas	4.49	.800	53
Aplicação móvel com funcionalidades de apoio à decisão	4.32	.915	53
Sistema de tradução automática integrada para diferentes línguas	4.58	.692	53

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.781
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	163.734
	df	21
	Sig.	<.001

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Communalities		
	Initial	Extraction
Plataforma digital interna para comunicação entre CLAIMs	1.000	.577
Linha de apoio dedicada a esclarecimentos dos técnicos	1.000	.670
Chatbot com apoio jurídico especializado	1.000	.716
Procedimentos de atendimento padronizados entre os CLAIMs	1.000	.678
Base de dados comum com casos e boas práticas	1.000	.703
Aplicação móvel com funcionalidades de apoio à decisão	1.000	.744
Sistema de tradução automática integrada para diferentes línguas	1.000	.664

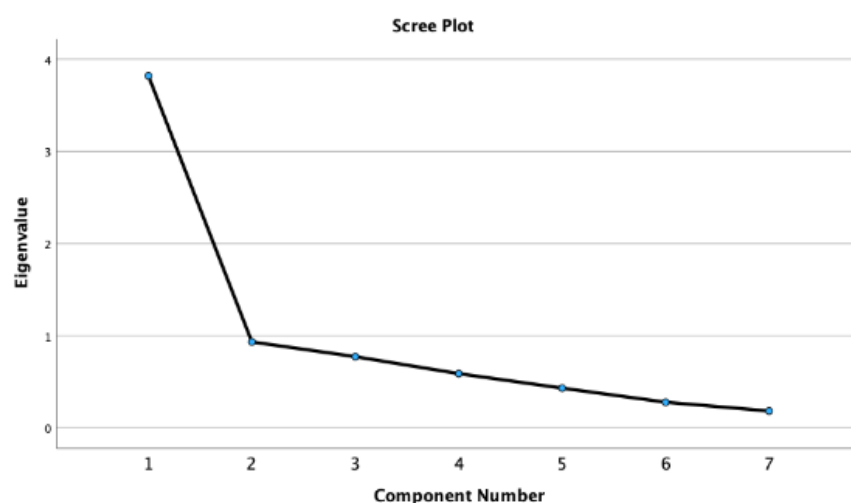
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.820	54.577	54.577	3.820	54.577	54.577	2.465	35.217	35.217
2	.932	13.309	67.886	.932	13.309	67.886	2.287	32.669	67.886
3	.772	11.025	78.911						
4	.587	8.388	87.300						
5	.430	6.139	93.439						
6	.277	3.961	97.400						
7	.182	2.600	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Inquérito Rede CLAIM



Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Aplicação móvel com funcionalidades de apoio à decisão	.842	.187
Chatbot com apoio jurídico especializado	.841	-.096
Procedimentos de atendimento padronizados entre os CLAIMs	.820	-.079
Base de dados comum com casos e boas práticas	.715	.438
Sistema de tradução automática integrada para diferentes línguas	.711	-.398
Linha de apoio dedicada a esclarecimentos dos técnicos	.631	-.522
Plataforma digital interna para comunicação entre CLAIMs	.564	.509

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Linha de apoio dedicada a esclarecimentos dos técnicos	.817	.052
Sistema de tradução automática integrada para diferentes línguas	.791	.197
Chatbot com apoio jurídico especializado	.678	.506
Procedimentos de atendimento padronizados entre os CLAIMs	.651	.504
Base de dados comum com casos e boas práticas	.221	.809
Plataforma digital interna para comunicação entre CLAIMs	.062	.757
Aplicação móvel com funcionalidades de apoio à decisão	.485	.713

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Alpha Instrumentos de apoio (Consistência interna aceitável)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	4

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Alpha Ferramentas digitais (Consistência interna aceitável)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.710	3

Fonte: Inquérito Rede CLAIM

Anexo H- Dicionário de Dados

Tabela: Utente					
Campo	Tipo	PK	FK	Null	Descrição
UtenteID	int	PK		Não	Identificador único do utente
NomeCompleto	varchar(100)			Não	Nome completo do utente
Documentoidentificacao	varchar(20)			Não	N.º do documento (BI/CC)
DataNascimento	date			Sim	Data de nascimento
Morada	varchar(150)			Sim	Endereço do utente
Telefone	varchar(20)			Sim	Contacto telefónico
Email	varchar(80)			Sim	E-mail de contacto
DataRegisto	date			Não	Data de criação do registo
PaisOrigem	varchar(100)			Sim	País de origem do utente
Tabela: Funcionário					
Campo	Tipo	PK	FK	Null	Descrição
FuncionarioID	int	PK		Não	Identificador único do funcionário
Nome	varchar(100)			Não	Nome completo
Cargo	varchar(50)			Sim	Cargo/função
Email	varchar(80)			Sim	E-mail institucional
Telefone	varchar(20)			Sim	Contacto profissional
Tabela: Atendimento					
Campo	Tipo	PK	FK	Null	Descrição
AtendimentoID	int	PK		Não	Identificador do atendimento
DataAtendimento	datetime			Não	Data e hora do atendimento
UtenteID	int		FK (Utente)	Não	Utente associado
FuncionarioID	int		FK (Funcionario)	Não	Funcionário responsável
TipoAtendimento	varchar(50)			Sim	Tipo (presencial, telefone, etc.)
Observacoes	text			Sim	Notas adicionais do atendimento
Tabela: Pedido Apoio					
Campo	Tipo	PK	FK	Null	Descrição
PedidoID	int	PK		Não	Identificador do pedido
AtendimentoID	int		FK (Atendimento)	Não	Atendimento de origem
TipoApoioID	int		FK (TipoApoio)	Não	Tipo de apoio solicitado
EntidadeID	int		FK (EntidadeExterna)	Sim	Entidade envolvida
DataPedido	date			Não	Data de formalização do pedido
Estado	varchar(30)			Não	Estado do pedido (em análise, concluído)
DescricaoSituacao	text			Sim	Descrição do problema ou necessidade
Resultado	text			Sim	Resultado do apoio prestado
Tabela: Tipo Apoio					
Campo	Tipo	PK	FK	Null	Descrição
TipoApoioID	int	PK		Não	Identificador do tipo de apoio
NomeApoio	varchar(50)			Não	Nome do tipo de apoio (ex: Saúde, Jurídico)
Descricao	varchar(200)			Sim	Descrição do tipo de apoio
Tabela: Entidade Externa					
Campo	Tipo	PK	FK	Null	Descrição
EntidadeID	int	PK		Não	Identificador da entidade
NomeEntidade	varchar(100)			Não	Nome da instituição
TipoEntidadeID	int		FK	Não	Tipo de entidade
Contacto	varchar(50)			Sim	Telefone ou email de contacto
Tabela: Tipo Entidade					
Campo	Tipo	PK	FK	Null	Descrição
TipoEntidadeID	int	PK		Não	Identificador do tipo de entidade
NomeTipo	varchar(50)			Não	Nome da categoria (ex: Saúde, Educação, Justiça)
Descricao	varchar(150)			Sim	Descrição mais detalhada da categoria
Tabela: Contacto Entidade					
Campo	Tipo	PK	FK	Null	Descrição
ContactoID	int	PK		Não	Identificador do contacto
PedidoID	int		FK (PedidoApoio)	Não	Pedido associado
EntidadeID	int		FK (EntidadeExterna)	Não	Entidade contactada
DataContacto	datetime			Não	Data e hora do contacto
MeioContacto	varchar(50)			Sim	Ex: telefone, email
Observacoes	text			Sim	Informação trocada

Fonte: Elaboração Própria