

Da incerteza à clareza: a utilização da Gestão Documental no IMT

Filipa Leite^a, Filipe Leitão^b, Sandra Dias^c, Sílvia Marques^d

^aIMT, Portugal, filipa.m.leite@imt-ip.pt

^bIMT, Portugal, filipe.f.leitao@imt-ip.pt

^cIMT, Portugal, sandra.i.dias@imt-ip.pt

^dIMT, Portugal, silvia.c.marques@imt-ip.pt

Resumo

Este artigo apresenta um projeto de reengenharia documental desenvolvido pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT, IP), com o objetivo de informatizar os registos técnicos de veículos anteriores a 1992, até então disponíveis apenas em suporte físico. O processo original era manual, disperso e sem rastreabilidade, comprometendo a eficiência, o cumprimento legal e a qualidade do serviço público. Para superar estas limitações, foi criado um *workflow* digital centralizado, baseado em princípios de gestão documental, qualidade e eficiência administrativa.

A metodologia adotada seguiu uma abordagem orientada para soluções, envolvendo diagnóstico, modelação de processos com BPMN, integração tecnológica, formação dos utilizadores e monitorização contínua. Destacam-se a normalização de metadados, a adoção das normas FADGI para digitalização e a conformidade com a ISO 9001:2015.

Até setembro de 2025, foram registados 4.500 pedidos, com 90% dos processos digitalizados e 70 utilizadores capacitados. Os resultados demonstram ganhos significativos em eficácia, maturidade documental e reconhecimento institucional. O projeto revelou-se replicável e evidenciou o papel estratégico da gestão documental na transformação digital da Administração Pública, promovendo maior transparência, controlo e qualidade na prestação de serviços.

Palavras-chave: Gestão Documental, Indicadores, Eficiência Administrativa, Gestão de Processos, Transformação Digital

Introdução

A gestão eficiente da informação é um pilar da modernização dos serviços públicos. O Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT, IP), responsável pela implementação de políticas nas áreas da mobilidade, transportes e infraestruturas, atua em três domínios principais: condutores, veículos e transportes.

No contexto da transformação digital da Administração Pública (AP), o IMT identificou a necessidade de otimizar o processo de informatização de veículos, especialmente os com matrículas anteriores a 1992, cujos registos técnicos existem apenas em suporte físico no Arquivo do IMT. Este processo consiste na digitalização e registo das características técnicas e administrativas dos veículos, integrando-as nos sistemas informáticos do IMT, em articulação com o Instituto dos Registos e Notariado, criando o Registo Nacional de Veículos (RNV).

Com cerca de 7.000 pedidos anuais, o procedimento era anteriormente manual e disperso, sem registo formal, comprometendo a rastreabilidade, os tempos de resposta e o cumprimento legal. Para superar estas limitações, foi desenvolvido um projeto de reengenharia de processo, com a criação de um *workflow* digital centralizado, concretizado na aplicação de gestão documental e baseado em princípios de gestão documental, qualidade e eficiência.

Este projeto evidencia o potencial da automação e normalização na gestão da informação pública, contribuindo para a literacia digital e a transformação tecnológica da AP.

Enquadramento

A modernização da Administração Pública está intimamente ligada à forma como a informação é produzida, organizada e utilizada. A literatura reconhece a gestão documental como um pilar da ação administrativa, uma vez que os documentos constituem evidência da atividade do Estado, suporte da decisão e garantia de transparência e responsabilidade institucional (Schellenberg, 2006). Neste sentido, a informação deixa de ser um subproduto da atividade administrativa para assumir um valor estratégico.

No contexto da transformação digital, diversos autores alertam para os limites de abordagens centradas apenas na desmaterialização dos suportes, sem revisão dos processos nem enquadramento arquivístico adequado (Davenport, 2013; Janssen et al., 2012). A ausência de reengenharia processual compromete a rastreabilidade, a consistência e a fiabilidade da informação, perpetuando práticas informais e ineficientes. A transformação digital efetiva exige, assim, a articulação entre tecnologia, processos, normas e políticas de informação. A OECD (2020) sublinha que a transformação digital da Administração Pública depende da integração entre tecnologia, dados, processos e governação, promovendo serviços públicos mais eficientes e centrados no utilizador.

A governança da informação surge como um conceito integrador, abrangendo políticas, responsabilidades e mecanismos de controlo que garantem a gestão da informação ao longo do seu ciclo de vida (Smallwood, 2014). Em contexto público, esta abordagem é particularmente relevante devido às obrigações legais de acesso, transparência e preservação da memória institucional. Como sublinha Duranti (2010), a autenticidade e a fiabilidade da informação digital dependem de regras claras, normalização documental e processos devidamente registados.

Em Portugal, a Lista Consolidada para a Classificação e Avaliação da Informação Pública (CLAV) constitui um referencial estruturante para a gestão documental na Administração Pública, assegurando coerência arquivística e uniformização de práticas. No IMT, este enquadramento é reforçado pelo Regulamento de Gestão Documental aprovado pela Portaria n.º 381/2019, articulado com a CLAV, criando condições favoráveis à normalização e integração dos processos.

Este alinhamento normativo foi determinante para enfrentar um problema estrutural do IMT: a falta de informatização de veículos com matrículas anteriores a 1992, afetando o Registo Nacional de Veículos (RNV), uma base de dados crítica e interoperável com outros organismos, como o Instituto dos Registos e do Notariado. A literatura evidencia que a resolução de problemas desta natureza requer a modelação explícita dos processos e a integração da gestão documental no próprio desenho do serviço (Weske, 2019), sustentando a abordagem metodológica adotada no presente estudo.

O problema

A receção dos pedidos no IMT, até 2024, era realizada através de múltiplas caixas de correio eletrónico, sem qualquer registo aplicacional ou evidência documental formal. Esta realidade originava ausência de controlo das respostas aos requerentes, inexistência de indicadores de desempenho, insuficiências no Registo Nacional de Veículos (RNV) e risco de incumprimento do Código do Procedimento Administrativo e da Lei de Acesso aos Documentos Administrativos.

A análise do problema, representada através da árvore do problema, permitiu identificar como principais causas a dispersão da receção dos pedidos, a ausência de workflow digital centralizado, a dependência de procedimentos manuais e a falta de integração da gestão documental no processo, comprometendo o controlo, a monitorização e a rastreabilidade do procedimento. Neste contexto, o principal desafio consistia em encontrar uma solução que garantisse simultaneamente o controlo efetivo dos pedidos e a eficiência do processo de informatização, constituindo esta análise a base para a definição da solução de reengenharia documental implementada no projeto.

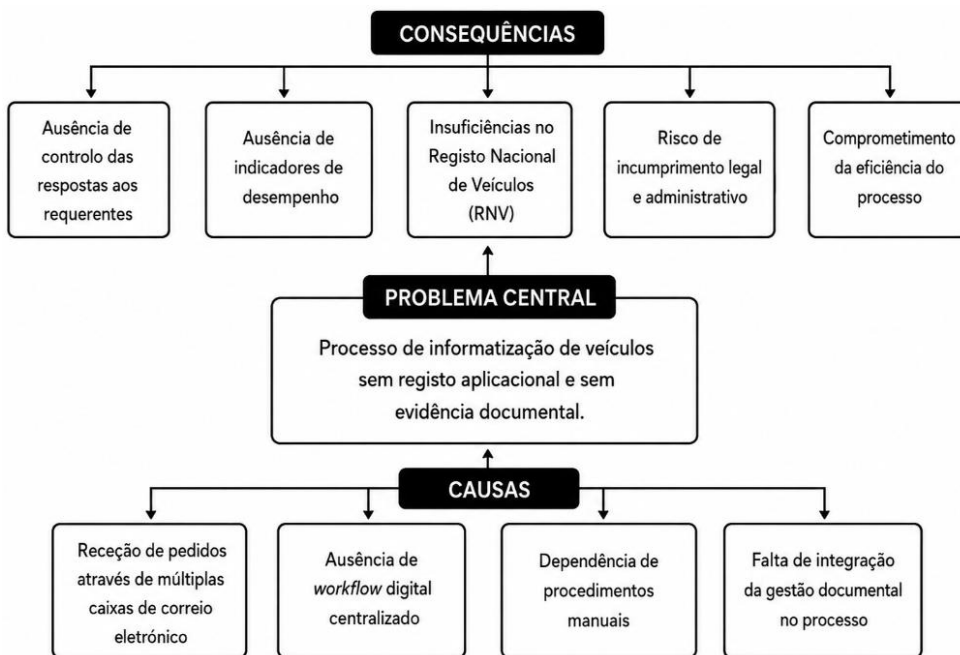


Figura 1 - Árvore do problema associada ao processo de informatização de veículos no IMT.

Metodologia

O presente estudo adotou uma metodologia orientada para soluções (Solution-Oriented Research), enquadrada num paradigma de investigação aplicada, com o objetivo de responder a um problema organizacional concreto através do redesenho do processo de informatização de veículos e da implementação de soluções tecnológicas integradas no sistema de gestão documental do IMT. A abordagem privilegiou a rastreabilidade, a transparência e a eficiência operacional, assegurando alinhamento com referenciais normativos de qualidade e gestão da informação.

A recolha de dados baseou-se na revisão da literatura nas áreas da gestão documental, reengenharia de processos e sistemas de informação, complementada pela análise documental de procedimentos internos, requisitos legais e observação direta do processo em funcionamento. O diagnóstico permitiu identificar fragilidades relacionadas com a inexistência de evidências documentais conformes, dispersão

dos canais de receção de pedidos, ausência de indicadores de desempenho e falta de mecanismos de controlo e monitorização.

Foi constituída uma equipa multidisciplinar integrando representantes das áreas de Sistemas de Informação, Gestão Documental, Qualidade, Formação e Veículos. A gestão do projeto recorreu à Work Breakdown Structure (WBS), ao diagrama de Gantt e à metodologia CANVAS, permitindo estruturar atividades, recursos e fases de implementação.

A solução desenvolvida baseou-se na modelação do processo em BPMN, definição de metadados normalizados e integração tecnológica com o sistema de gestão documental, assegurando alinhamento com a ISO 9001:2015, a Lista Consolidada para a Classificação e Avaliação da Informação Pública e as normas FADGI para digitalização.

A implementação incluiu a criação de um canal único de entrada dos pedidos, automatização dos fluxos de trabalho, definição de indicadores de desempenho e capacitação dos utilizadores, permitindo reforçar a rastreabilidade, a eficiência operacional e a conformidade documental do processo.

Etapa	Descrição	Metodologias / Referenciais Aplicados	Objetivo Principal
Recolha de dados	Levantamento de literatura, análise documental e observação direta do processo	Investigação aplicada; análise qualitativa	Compreender o estado atual do processo e o enquadramento normativo
Equipa multidisciplinar	Constituição de equipa com diferentes especialidades do IMT	WBS; Diagrama de Gantt	Assegurar abordagem integrada e gestão estruturada do projeto
Diagnóstico do problema	Identificação de fragilidades nos procedimentos existentes	Análise de processos	Identificar lacunas, riscos e oportunidades de melhoria
Análise de opções	Avaliação de alternativas de procedimentos e soluções tecnológicas	Metodologia CANVAS	Selecionar a solução mais adequada ao contexto organizacional
Arquitetura do procedimento	Modelação do processo e definição de fluxos, intervenientes e objetos de informação	BPMN; ISO 9001:2015; Lista Consolidada	Normalizar e estruturar o procedimento
Implementação	Integração tecnológica, definição de metadados, reengenharia do processo e normalização documental	FADGI; Gestão documental	Garantir rastreabilidade, eficiência e conformidade
Formação	Capacitação dos utilizadores de acordo com perfis funcionais	Formação prática orientada ao processo	Promover adoção e uso correto do novo procedimento
Avaliação e monitorização	Definição e acompanhamento de indicadores de desempenho	KPIs; relatórios automáticos	Avaliar desempenho e apoiar melhoria contínua

Etapa	Descrição	Metodologias Referenciais Aplicados /	Objetivo Principal
Comunicação	Divulgação interna e externa da reengenharia	Plano de comunicação institucional	Garantir alinhamento organizacional

Tabela 1 – Síntese da Metodologia do Estudo

Resultados e Discussão

Antes do projeto, não existiam indicadores quantitativos que permitissem avaliar o desempenho do processo. A reengenharia implementada permitiu, pela primeira vez, definir e monitorizar métricas objetivas, representando um avanço significativo em termos de maturidade organizacional.

Até 30 de setembro de 2025, foram geridos 4.500 pedidos através do sistema de gestão documental. Deste total, 50% encontravam-se informatizados e com resposta emitida, 90% dos processos físicos tinham sido digitalizados, 40% estavam em fase de processamento e 10% não puderam ser satisfeitos por inexistência de fonte documental. Foram ainda capacitados 70 utilizadores nas áreas de gestão documental, digitalização e informatização de veículos.

Os resultados evidenciam impactos positivos relevantes, destacando-se a criação sistemática de evidências documentais alinhadas com referenciais normativos, a implementação consistente de indicadores de desempenho e a normalização dos procedimentos de digitalização, gestão documental e auditoria. Verificou-se uma melhoria clara da eficácia e eficiência operacionais, com redução de erros, maior controlo da tramitação e aumento da capacidade de resposta às entidades externas. O projeto contribuiu igualmente para a disseminação de boas práticas, o aumento do nível de maturidade organizacional e o reforço da imagem institucional do IMT enquanto serviço público.

Indicador	Valor
Pedidos geridos no sistema de gestão documental	4.500
Pedidos informatizados e com resposta	50%
Processos digitalizados	90%
Pedidos em processamento	40%
Pedidos não satisfeitos por ausência de fonte documental	10%
Utilizadores capacitados	70

Tabela 2 – Resultados Quantitativos do Projeto (até 30/09/2025)

Dimensão	Impactos Observados
Gestão documental	Criação de evidências documentais conformes e normalizadas
Monitorização	Implementação de indicadores de desempenho e controlo do processo
Eficiência operacional	Redução de erros, melhoria da tramitação e tempos de resposta
Qualidade	Alinhamento com requisitos normativos e auditoria sistemática
Organização do conhecimento	Disseminação de boas práticas e aumento da maturidade institucional
Imagem institucional	Reforço da credibilidade do IMT enquanto serviço público

Tabela 3 – Impactos e Benefícios da Reengenharia do Processo

Conclusão

Este projeto visou a reengenharia do procedimento de informatização de veículos, materializada na criação de um workflow digital centralizado e normalizado, integrado numa aplicação de gestão documental e sustentado por princípios de conformidade normativa e eficiência administrativa. O projeto reforça a ideia de que a transformação digital na Administração Pública não se limita à desmaterialização de suportes, exigindo igualmente redesenho processual, normalização documental e governação da informação.

A adoção do workflow digital contribuiu para reforçar a rastreabilidade e a consistência procedimental, assegurando regras claras, responsabilidades definidas e mecanismos de controlo do processo. Neste sentido, o projeto evidenciou o contributo da gestão documental para o desempenho das áreas de negócio de um organismo público, não apenas pela organização da informação, mas pela sua integração no próprio desenho do serviço.

Em termos organizacionais, a iniciativa favoreceu a articulação entre sistemas, qualidade e gestão documental, reduzindo a variabilidade associada a rotinas informais e promovendo maior previsibilidade e melhoria contínua. O projeto evidenciou igualmente que a qualidade do processo digital depende da qualidade do património informacional e das políticas que o sustentam.

Todavia, permanecem desafios relacionados com a autenticidade, preservação e reutilização da informação a longo prazo, particularmente perante lacunas documentais, obsolescência tecnológica e dependências aplicacionais. Neste contexto, destaca-se a necessidade de reforçar estratégias de preservação digital e maturidade arquivística na Administração Pública.

Em síntese, o projeto constitui um passo relevante na modernização do procedimento e demonstra que a gestão documental, quando integrada na governação da informação e no desenho processual, é um elemento estruturante para a transparência, confiança e qualidade do serviço público.

Referências bibliográficas

Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.

- Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas. (s.d.). *Lista consolidada para a classificação e avaliação da informação pública (CLAV)*. <https://www.clav.arquivos.pt>
- Duranti, L. (2010). Concepts and principles for the management of electronic records, or records management theory is archival diplomatics. *Records Management Journal*, 20(1), 78–95. <https://doi.org/10.1108/09565691011039823>
- European Commission. (2004). *Aid delivery methods: Volume 1 — Project cycle management guidelines*. European Commission. https://capacity4dev.europa.eu/library/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-europeaid-2004_en
- Federal Agencies Digital Guidelines Initiative. (2016). *Technical guidelines for digitizing cultural heritage materials: Creation of raster image master files*. <https://www.digitizationguidelines.gov/guidelines/>
- Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I. P. (2019). *Regulamento de gestão documental do IMT, I. P. (Portaria n.º 381/2019, de 23 de outubro)*. Diário da República. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/381-2019-125647876>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 — Quality management systems — Requirements*. ISO.
- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258–268. <https://doi.org/10.1080/10580530.2012.716740>
- Object Management Group. (n.d.). *Business Process Model and Notation (BPMN)*. <https://www.bpmn.org>
- OECD. (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>
- Portugal. (2005). *Lei n.º 26/2006, de 30 de junho — Lei de acesso aos documentos administrativos (LADA)*. Diário da República. https://pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1304&tabela=leis
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Schellenberg, T. R. (2006). *Modern archives: Principles and techniques*. Society of American Archivists. (Obra original publicada em 1956)
- Silva, A. M., & Ribeiro, F. (2018). *Arquivística: Teoria e prática de uma ciência da informação*. Almedina.
- Smallwood, R. F. (2014). *Information governance: Concepts, strategies, and best practices*. Wiley.
- Weske, M. (2019). *Business process management: Concepts, languages, architectures* (3rd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59451-6>