

## AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DOCUMENTOS BANCÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA – PERSPECTIVAS DE MELHORIA

Cesar Augusto Mugnol

Lilian J. Meyer Riveros

Mauricio Roberto Gonzatto

### Resumo

A gestão de documentos bancários torna-se uma importante ferramenta para que as instituições financeiras tenham oportunidades para agregar valor a seus bens e serviço. Isso possibilita maiores vantagens competitivas. A tecnologia da Informação (TI) tem inúmeras soluções que permitem programar toda a estrutura de gestão de documentos bancários, considerando-se as etapas que vão desde a recepção de dados na agência e análise, à impressão do documento final. A instituição em estudo é uma das maiores Instituições Financeiras da América Latina. Tem em torno de 50 milhões de clientes, gerando assim, diariamente, muita documentação, a qual precisa ser bem administrada. A sua gestão é de suma importância para que a instituição mantenha o padrão de atendimento continuando competitiva no mercado.

Palavras-chave: Gestão de documentos. Informação. Tecnologia.

### 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, a tecnologia tem realizado um importante papel para conectar pessoas, expandir a oferta de serviços e permitir o acesso a uma série de informações e dados recuperados de forma rápida e facilitada.

Antes do uso da microinformática e das redes locais, toda a documentação usada nas organizações era em papel. Estes papéis eram

armazenados em arquivos de metal, em bibliotecas departamentais, corporativas e até individuais, com grandes prateleiras, abarrotadas de documentos, fazendo com que funcionários percam muito tempo para controlar toda essa massa documental.

Em um mercado cada vez mais competitivo, os processos do segmento bancário precisam de agilidade, com instrumentos que garantam a efetividade dos serviços oferecidos em suas operações. O grande volume de dados controlados pelos bancos é um dos desafios enfrentados por essas instituições. Tamanho fluxo de informações pode acarretar em uma grande quantidade de papéis, sendo uma questão crítica para os bancos. O atendimento ágil e eficiente acaba se tornando decisivo para conquistar novos clientes e fidelizar os clientes atuais. A solução para tal problema existe e baseia-se em um processo de gestão de documentos, que é um conjunto de estratégias, procedimentos e ferramentas utilizadas para capturar, gerenciar, registrar, preservar e formalizar o conteúdo de todos os documentos.

Contando com a ajuda da tecnologia da informação, diferentes formas de automatizar e simplificar os referidos processos podem contribuir para a redução de custos, oferecendo oportunidades para a organização agregar valor a seus bens e serviços, possibilitando vantagens competitivas.

Para Schafer e Flores (2013) a facilidade no compartilhamento de informações, criação de múltiplas cópias que podem servir a diversas finalidades; agilidade na recuperação de dados se comparada ao suporte físico e a difusão de documentos através de repositórios digitais, estão entre os benefícios que a transposição da informação para o meio digital promove.

O presente estudo tem o propósito de identificar como funciona o gerenciamento eletrônico de documentos e revisar os atuais procedimentos da gestão de documentos. O modelo de estudo tem proposta de analisar atuais métodos e apontar as alternativas para a melhoria continua dos métodos de gestão de documentos.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Gestão de Documentos

Os documentos são a base do suporte de informação para a tomada de decisão, o gerenciamento e o controle, possibilitando um melhor rendimento para as organizações em seus processos otimizados.

Segundo Leite (2013) o aumento do volume dos documentos, sendo eles digitais ou não, tem feito as organizações aumentar a preocupação em relação a sua gestão, preservação, conservação e acesso. Tornando-se importante que a gestão de documentos tenha o controle do ciclo vital total, a fim de garantir mais eficiência e qualidade nos negócios, tomada de decisão e preservação da memória.

Assim, a gestão de documentos garante o controle das informações e a redução da massa documental, otimizando os espaços físicos de guarda dos documentos e agilizando a recuperação das informações.

O gerenciamento de documentos adquire agora mais importância com a perspectiva das empresas utilizarem formas mais complexas de armazenar e dispor de informações, que não aquela que simplesmente transpõe as informações do papel para meios eletrônicos. Recursos multimídia, abordagem de orientação a objetos e as ideias dos bancos de dados distribuídos, ganham força nas organizações. Isso tudo exige uma nova dinâmica na condução de projetos de implantação da gerência de documentos (ANDRADE, 2008, p.03).

O prazo de guarda de documentos é definido por uma tabela de temporalidade instrumento que é aprovado por autoridade competente, determinando assim prazos e condições de guarda, tendo em vista a transferência, recolhimento, rejeito ou eliminação de documentos.

O tipo de documento, o método de recuperação e a necessidade de armazenamento determinarão o conteúdo e a arquitetura do documento, e como resultado orienta para a tecnologia de informação necessária.

### 2.1.1 Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED

O progresso tecnológico da sociedade moderna traz benefícios às empresas no sentido de, por exemplo, criar ferramentas capazes de transformar qualquer documento físico em informações eletrônicas. Estes meios consistem no chamado Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED).

De acordo com a natureza do documento arquivístico original, hardwares e softwares são utilizados para converter em dados binários o documento original para diversos formatos digitais. No entanto, o resultado dessa conversão não substitui o original, o qual deve ser preservado. Para a Conarq (2010) a digitalização, assim, é dirigida ao acesso, difusão e preservação do acervo documental.

Segundo Mendes (2010) ao passo que alguns documentos precisam ser armazenados por um determinado período conforme legislação específica, alguns já nascem eletrônicos. No entanto, uma gestão inadequada dos mesmos implica em cópias desnecessárias, provocando má utilização de espaço em disco, além de maiores custos para a empresa.

A digitalização de documentos cumpre com duas finalidades principais: acesso à informação, por meio da consulta ao representante digital, e preservação do suporte físico, uma vez que o acesso e recuperação das informações se deterão no objeto digital.

Para Macedo (2003) a GED foi criada para representar uma ampla área da informática referente ao gerenciamento de documentos em formato digital nas empresas. Sua aplicação inicial dava-se na digitalização de documentos por meio de scanners, na conversão de imagens em arquivos textos, utilizando-se da tecnologia Optical Character Recognition (OCR). Rodrigues (2012) informa que essa técnica consiste no reconhecimento de textos a partir de imagens, com a extração de informação textual a partir de um elemento onde não há distinção bem definida entre imagens e caracteres alfanuméricos, buscando automatizar a

identificação de textos, sem que seja necessário a interação do usuário final. Com o desenvolvimento dos sistemas de informação observou-se a necessidade de integrar os processos para a tomada de decisão.

Assim, o GED passou a ter aplicabilidade nas áreas de:

- Gerenciamento de Documentos Técnicos;
- Gerenciamento de Documentos de Normas de Qualidade (ISO);
- Reconhecimento Inteligente de Caracteres Manuscritos (ICR);
- Análise e Vetorização de Mapas;
- Controle do Fluxo de Processos;
- Gerenciamento de Relatórios, entre outras.

No que se diz respeito à segurança da informação, a digitalização de documentos possibilita que os mesmos sejam arquivados de maneira confiável em servidores de alto padrão de segurança. Segundo Martins (2011) essa confiabilidade deve ser um dos pontos primordiais e estratégicos em todos os processos administrativos.

O gerenciamento eletrônico de informações pode ser feito por meio da criação de bases de dados onde estarão contidas todas as informações sobre determinados documentos, a fim de agilizar a sua recuperação.

#### 2.1.2 Instituição Financeira

A instituição financeira onde foi feito o estudo de caso é uma organização, com muitos anos de história. Contribuindo de forma intensa no crescimento econômico, industrial, comercial e social do Brasil.

O presente estudo foi realizado em uma Instituição Financeira brasileira de grande porte, sendo que seu nome não será revelado pelo princípio do sigilo bancário, e sua denominação neste artigo será "Banco X".

### 2.1.3 Gestão documental no “Banco X”

A gestão de documentos e adoção de dossiês eletrônicos de cadastros dos clientes bancários é uma ação que atende as premissas de agilidade e segurança de forma eco eficiente.

Martins (2014) informa que no “Banco X” atualmente são mais de 40 sistemas tratando imagens de documentos, que são armazenadas num repositório denominado GED. A tecnologia armazena mais de um milhão de imagens de documentos por dia.

Quando os funcionários encontram, de forma rápida e fácil, os documentos de que precisam, acabam otimizando o seu tempo, investindo-o em trabalho efetivo, ao invés de empregar tempo na tentativa de encontrar o que se deseja. Assim, Ferreira e Carvalho (2001) dizem que igualmente, pode-se perceber um ganho na segurança da tomada de decisão: com informações confiáveis e sempre à mão, evita-se a referência cruzada com outras informações e as conferências manuais.

Tanto os documentos físicos e os presentes no DEL do “Banco X” obedecem ao prazo de expurgo determinado pela tabela de temporalidade disponível na norma de cadastro denominada Prazo de expurgo, conforme o Quadro 1.

É importante frisar que para cada cliente ou processo é preciso validar as normas do setor, não somente as regulamentadoras dos processos, mas também as de tecnologia e auditorias devem ser consideradas caso a caso.

### 2.1.4 Digitalização de Documentos no Banco X

O Banco X, atualmente, utiliza a digitalização de documentos em diversos processos, dentre eles: Cadastro (pessoa física e jurídica), compensação de cheques, operações de crédito, operações de câmbio, estudo de fraude, sinistros e seguridade, entre outros. A adoção de dossiês eletrônicos de cadastros dos clientes bancários é uma ação que atende as premissas de agilidade e segurança de forma eco eficiente.

O Dossiê Eletrônico de Cliente (DEL) foi implantado em fevereiro de 2010. O DEL está alinhado às premissas de Eco eficiência operacional, por permitir a redução do consumo de insumos por exemplo papel e tonner, reduzir os custos operacionais como espaço físico para arquivamento e transporte de documentos, otimizar os processos pelo fim do trânsito físico de dossiês assim, conseqüentemente diminuir o tempo de resposta ao cliente.

O Banco Central do Brasil (BACEN) através da resolução nº 4.474, que dispõe sobre a digitalização de documentos relativos às operações e às transações realizadas no Sistema Financeiro Nacional (SFN), estabeleceu requisitos a serem observados pelas instituições financeiras na digitalização de documentos, dando ênfase à produção, armazenamento, manutenção e ao acesso aos documentos digitalizados e às suas cópias de segurança, bem como ao procedimento de descarte de documentos originais.

Entre as determinações da lei pode-se destacar a identificação da origem e legitimidade do documento, produção de cópia de segurança a ser armazenada em local distinto da informação digitalizada, alta tecnologia na digitalização do documento que assegure sua integridade, confidencialidade e rastreamento, ambientes de armazenamento com monitoramento e controle de acesso (EXECUTIVOS FINANCEIROS, 2016).

Para Silva (2014) pode-se garantir que o DEL visa a substituir a guarda de documentos em arquivos físico, por arquivos eletrônicos, através da digitalização de documentos, via aplicativo o armazenamento dos documentos digitalizados e eletrônicos no DEL presente na intranet corporativa e na plataforma de atendimento.

A mudança do dossiê de cadastro do formato físico para o formato eletrônico na instituição foi realizada de forma gradual nas agências e períodos de implantação. A adoção do DEL apresentou vantagens e desvantagens. Como exemplo de desvantagem pode-se citar

- Possibilidade de indisponibilidade momentânea de sistema ou equipamentos eletrônicos necessários;
- Grande demanda de digitalização para mão de obra reduzida presente nas agências.

Como vantagens pode-se mencionar:

- Aumento da segurança da informação, pois reduz a possibilidade de extravio de documentos;
- Redução de custos operacionais, como espaço físico para o arquivamento e o transporte dos mesmos;
- Agilização nos processos de atualização e alteração de cadastro;
- Facilitação do processo de análise de conformidade, já que elimina o envio de dossiê físico via malote, pois as análises são feitas em centros específicos espalhados pelo Brasil, o que demanda maiores custos e problemas de segurança.

O DEL foi dimensionado para atender todas as agências do “Banco X” e segundo Silva (2014) em 2012 com apenas parte da ferramenta sendo usada, possibilitou a digitalização e processamento de quatro milhões de cartões de autógrafos, 409 milhões de cheques, 13 mil documentos capturados e processados por minuto em horário de pico. Sendo apurados ganhos de eficiência operacional abrangendo a redução de 60% do tempo de execução dos processos de dossiês de crédito e de cadastro.

A gestão documental do banco X, atualmente serve de exemplo para outras instituições financeiras, recebendo prêmios internacionais devido ao modelo cooperativo de gestão arquivística de documentos que tem.

O armazenamento dos documentos no DEL também permite localizar e recuperar informações durante todo o seu ciclo de vida e em qualquer agência. Conforme a Instrução Normativa de cadastro do “Banco X”, a utilização de DEL é obrigatória para todos os clientes que possuem contas correntes abertas a partir de 15.04.2013.

#### 2.1.5 Análise de dados

Pelo estudo de caso realizado no “Banco X”, no período de Junho de 2016 a Março de 2017, chegou-se às seguintes conclusões sobre os processos de gestão de documentos:



Atualmente a impossibilidade de realização de pesquisas full-text, pode ser um fator a ser observado no contexto geral, a realização de pesquisa full-text se faz necessária e é um objetivo a ser alcançado. Além disso, outro fator importante a favor da conversão para texto é que a velocidade de transmissão de dados no Brasil ainda não atinge os padrões desejados para transferência de arquivos de imagem. No caso dos arquivos texto, a velocidade de transmissão não é um fator crítico, pois estes possuem tamanho bem inferior.

Neste sentido, é de grande valia que se desenvolvam ferramentas para realização de tratamento óptico nos arquivos digitalizados, que filtrem automaticamente as características indesejáveis – adulterações, manchas, amassados entre outros –, melhorando a aparência dos documentos.

O processo de digitalização de documentos muitas vezes é demorado e trabalhoso, ocupando bastante tempo dos funcionários responsáveis por tais serviços, a tabela 1 mostra o tempo médio do processo de digitalização das principais ações do sistema MDC.

Como melhorias pode-se citar a possibilidade de implementar o envio massificado de cadastros para a digitalização ao sistema MDC ou incluir uma busca de clientes no próprio sistema MDC, o que hoje não acontece, pois geralmente existe um acúmulo de documentos de vários clientes a serem digitalizados no final do expediente, ocupando um maior tempo do funcionário ter que selecionar cliente por cliente.

Como sugestão, propõe-se a implantação de códigos de barras nos documentos de abertura de conta e cadastro de cada cliente, com esse procedimento cada processo contendo a documentação requerida é digitalizado e recebe um código de barras para a identificação, fazendo com que seja vinculado automaticamente cada documento com seu respectivo cliente. Fato esse que já acontece com os cartões de autógrafos, o que facilitaria muito o trabalho dos funcionários das agências, podendo aproveitar o tempo gasto no processo de busca do cliente no sistema e envio para o MDC, para focar no comercial que é o que move o banco.

Projeta-se também que a exemplo da redução de transporte de malotes devido ao uso da compensação por imagem descentralizada, a digitalização de documentos de cadastro influencie na logística e custos de malote e também na possibilidade de uma informação sigilosa cair em mãos erradas ou até mesmo desaparecer devido ao descuido ou roubo de malote são opções graves e podem acarretar até conflitos jurídicos.

Tais ações deverão garantir a autenticidade, integridade, inter-relacionamento, confiabilidade e unicidade aos documentos. Permitindo a eliminação quando destituídos de valor pelos correspondentes prazos legais de guarda, ou sua, preservação, quando tiverem valor permanente.

### 3 CONCLUSÃO

Gerir com eficiência a produção, o uso e a manutenção dos documentos e da informação como um todo é de grande importância, obtendo como resultado um trabalho de preservação do histórico da empresa, dos registros de procedimentos que garantem a perenidade do negócio e maior facilidade no tráfego de arquivos, melhorando a troca de informação necessária.

Uma gestão correta de documentos e informações impacta diretamente no aumento dos lucros operacionais e na ampliação da produtividade. A empresa conquista um diferencial competitivo e organiza todo seu fluxo documental, elevando a maturidade, pois ao automatizar o trato com os documentos, a busca de informações e o fluxo de trabalho, tem-se um aumento significativo de produtividade, sendo possível direcionar tempo e energia para o crescimento do negócio em todas as suas frentes, aumentando o lucro operacional.

O uso do aplicativo MDC no “Banco X” possibilitou uma nova arquitetura tecnológica, permitindo utilizar mais de um circuito de comunicação de dados distribuindo o tráfego entre eles, otimizando os

processos e possibilitando maior agilidade para receber e enviar arquivos gráficos como pdf e jpeg, vitais para a digitalização de processos e mitigação de risco de extravio de documentos físicos.

Tais medidas podem resultar em grandes ganhos de eficiência ao Banco X, permitindo que as agências tenham seu foco que é a realização de negócios, desonerando os funcionários do trabalho de suporte.

A tecnologia ajuda a mudar condutas, encurtar caminhos nas negociações e a criar recursos simples para procedimentos antes muito caros em termos de tempo do cliente e do consumo de infraestrutura das organizações.

## REFERÊNCIAS

AVEDON, Don M. GED de A a Z. Tudo sobre GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos. São Paulo: CENADEM, 1999.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Resolução 4474 de 31 de março de 2016. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?numero=4474&tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&data=31/03/2016>> Acesso em: 29 de maio 2016.

CONARQ-Conselho Nacional de Arquivos. Recomendações para digitalização de documentos arquivísticos permanentes. 2010. Disponível em: <[http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes\\_textos/Recomendacoes\\_digitalizacao\\_completa.pdf](http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes_textos/Recomendacoes_digitalizacao_completa.pdf)> acesso em 06 mar. 2017.

EXECUTIVOS FINANCEIROS. Resolução do Bacen dita novas regras para gestão documental. 2016. Disponível em: <<http://www.executivosfinanceiros.com.br/ti/ged/item/2907-resolu%C3%A7%C3%A3o-do-bacen-dita-novas-regras-para-gest%C3%A3o-documental.html>> acesso em 02 mar. 2017.

FERREIRA, M.; CARVALHO, R. Acelerando a espiral do conhecimento com a tecnologia da informação. IV International Symposium on Knowledge Management / Document Management, 2001, Curitiba. PUCPR, 2001.

LEITE, Renata Nogueira. A importância da gestão de documentos para evitar a massa documental acumulada na administração pública. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/renatanogueira/leite/renata-gesto-de-documentos>> Acesso em: 07 maio 2016.

MACEDO, Geraldo Majela Ferreira de. Bases para a implantação de um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos - GED. Florianópolis, 2003. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85790/191647.pdf?sequence=1>> Acesso em: 07 maio 2016.

MARTINS, Diego Torres. Segurança dos documentos: o "x" da questão das empresas. Portal EF 2010, 12 jan. 2014. Disponível em <

<http://www.executivosfinanceiros.com.br/portal-ef-2010/artigo-seguranca-dosdocumentos-o-x-da-questao-das-empresas-por-diego-torres-martins>> Acesso em: 14 dez 2016.

MENDES, Sabrina Rosemar de Oliveira. Estruturação para gerenciamento eletrônico de documentos: contribuições em um escritório de perícia contábil. Santa Catarina, 2010. Disponível em:

<<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis283418.pdf>> Acesso em: 07 maio 2016.

RODRIGUES, Joel. OCR em aplicações universais: extraíndo texto de imagens. 2012. Disponível em: <<http://www.linhadecodigo.com.br/artigo/3716/ocr-em-aplicacoes-universais-extraindo-texto-de-imagens.aspx>> Acesso em: 25 fev. 2017.

SCHAFER, Murilo Billig; FLORES, Daniel. A digitalização de documentos arquivísticos no contexto brasileiro. Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/viewFile/116/158>> Acesso em: 06 maio 2016.

SILVA, Karla Cristina Mathoso da. Dossiê eletrônico no Banco do Brasil: cumprindo seu papel sem papel. Florianópolis/SC. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/127381/Dossi%C3%AA%20eletr%C3%B4nico%20no%20Banco%20do%20Brasil%20cumprindo%20seu%20papel%20sem%20papel%20pronto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 27 maio 2016.

Sobre o(s) autor(es)

Cesar Augusto Mugnol. Pós-Graduado em Gestão da tecnologia da Informação – Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC Campus Videira; e-mail: cesarmugnol@hotmail.com

Lilian Jeannette Meyer Riveros. Mestre em Ciência Da Computação pela UFSC. Professora titular da Unoesc Campus Videira. E-mail: lilian.riveros@unoesc.edu.br

Mauricio Roberto Gonzatto. Pós-Graduado em Desenvolvimento Web. Professor Titulas da Unoesc Campus Videira. E-mail: mauriciogonzatto@hotmail.com

Quadro 1 - Prazo de expurgo dos principais documentos bancários

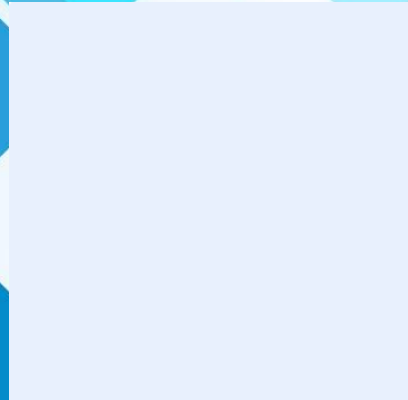
Descrição	Documento	Prazo de expurgo
- documentos que subsidiaram a abertura de conta corrente/poupança; - determinações judiciais; - documentos de identificação de clientes que não detêm conta, mas mantêm relacionamento com o Banco (fiadores, avalistas, procuradores, tutores, etc).	- CPF/CNPJ - documento de identificação; - contrato social/alterações/consolidações - procurações/instrumento de mandato; - documento de identificação de representantes/mandatários; - contrato de abertura de conta corrente/poupança; - contrato de adesão a produtos e serviços; - outros documentos que subsidiaram a abertura da conta;	- 6 anos após o encerramento da conta corrente/poupança; ou - 6 anos após o encerramento do relacionamento
- documentos referentes à análise do cliente e ao cálculo do limite de crédito.	- balanços/balancetes; - relatório de visitas; - relat. Informações adicionais; - demais relatórios e documentos referentes ao limite de crédito.	- 6 anos após novo cálculo de limite de crédito.
- documentos comprobatórios de bens.	- certidão ou título de propriedade; - CRLV; - laudos; - outros documentos comprobatórios de bens.	- 6 anos após a baixa do bem no cadastro.
- autorizações em geral e seus cancelamentos.	- autorizações Refis, SCR, etc.	- 10 anos após o seu cancelamento, do encerramento da conta corrente, ou das liquidações das operações com pesquisas amparadas pela autorização (o que for maior).

Fonte: Silva (2013, p. 38)

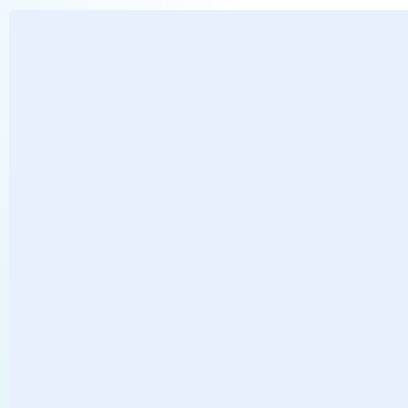
Tabela 1 - Tempo médio gasto no processo de digitalização

Processo	Tempo médio digitalização
Cadastro PF (CPF, RG, Comp. Renda e Residência)	4 min
Cadastro PJ	5 min
Conta Corrente	9 min
Operação de Crédito (Rural)	14 min
<b>Cartão de autógrafos</b>	2 min
<b>Cheques</b>	4 min*

\*Depende do número de cheques diários (média de 80 cheques)  
Fonte: O autor (2016)



Fonte:



Fonte:



Fonte:

Fonte: