

A CONTRIBUIÇÃO DOS PRINCÍPIOS DO *BALANCED SCORECARD* PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS AÇÕES MUNICIPAIS DA PREFEITURA DE PORTO VELHO

Sandra Rodrigues dos Santos¹, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira²

¹ Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional - Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - PPGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil - sandra.rodrigues@saolucas.edu.br

² Orientador - Professor do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - PPGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP – Brasil - edsonaaq@gmail.com.br

RESUMO - O presente estudo tem a pretensão de apresentar a contribuição dos princípios do *Balanced Scorecard* para avaliação de desempenho das ações municipais da Prefeitura de Porto Velho. Encontra-se fundamentada, sobretudo, em razão de que o modelo atual adotado ainda se encontra orientado em decisões empíricas e o novo modelo de gestão pública que preconiza a busca da eficiência e da efetividade da ação governamental e, em especial do planejamento voltado para resultados tem inspirado a mudança de foco da administração municipal, no desempenho da sua função para operacionalização das ações dos responsáveis pela gestão dos órgãos e entidades da Administração Pública Municipal. Portanto, o presente estudo apresenta um método para avaliação de desempenho de ações municipais planejadas, elencadas no Plano Diretor do Município de Porto Velho, no Orçamento-Programa e, dentre outros, nos Relatórios de Gestão relativos aos exercícios de 2007 a 2010 da Prefeitura de Porto Velho. O método proposto considera que se analisando, de forma sistematizada, o desempenho de ações, estratégias e diretrizes, são possíveis as avaliações e proposições para reformulação e implementação das ações afetas às políticas municipais.

Palavras-chave: Indicadores de Avaliação de Desempenho. Ações Municipais. *Balanced Scorecard*. Planejamento. Orçamento.

Área do Conhecimento: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS.

Introdução

O tema em questão originou-se da necessidade percebida em analisar, de forma preliminar o processo de transparência da administração municipal desencadeado pela Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão da Prefeitura de Porto Velho, reestruturada pela Lei Complementar nº. 339, de 02 de janeiro de 2009.

Ademais, a elaboração de Relatórios de Gestão e Planos Diretores não é nova no Brasil e já ocorreu, com intensidade, na década de 1970.

A diferença é que, naquela época, priorizava-se o espaço físico e as funções econômicas, sendo que hoje, além da determinação de participação popular na elaboração dos Planos Diretores, enfatiza-se a função social do espaço e a sua sustentabilidade. Mas como chegar, no processo participativo atual, no pacto que definirá o município desejado.

Deve-se então, almejar o sucesso na definição das diretrizes e propostas para o desenvolvimento municipal, bem como definir indicadores de mensuração de suas ações para o alcance desse sucesso, levando-se em conta os cenários

desejados para os diversos setores e elementos analisados.

A justificativa para a pesquisa pautou-se na identificação de que os métodos existentes para avaliação de desempenho, baseados somente em indicadores contábeis e financeiros encontram-se obsoletos prejudicando a capacidade de criação de valor futuro.

Nesse sentido, orientou-se nos princípios do *Balanced Scorecard* orientada nos estudos de David Norton – líder do estudo e que teve Robert Kaplan como consultor acadêmico.

Ademais, o motivo preliminar do estudo orientou-se, ainda, na suposição de que os métodos existentes para avaliação de desempenho, baseados somente em indicadores contábeis e financeiros encontram-se obsoletos.

Nesse sentido, orientou-se em Norton e Kaplan, pois recomendaram a utilização dos seus estudos, pelo fato de que os indicadores contábeis e financeiros estavam prejudicando a capacidade de criação de valor futuro.

E, de acordo com os Relatórios de Inspeção produzidos pelo Tribunal de Contas do Estado de Rondônia nas ações desenvolvidas pela Prefeitura

do Município de Porto Velho, ficou registrado que as tomadas e prestações de contas apresentaram dois problemas centrais: intempestividade e baixa contribuição para a efetividade do controle das suas ações, o que não conduz, de forma efetiva ao desenvolvimento econômico-social do Município de Porto Velho.

Contudo, foi a partir dessa constatação preliminar, que algumas medidas necessitam ser implementadas visando minimizar o quadro, porém, não serão suficientes se não se fizerem fundamentadas em princípios científicos – a exemplo do *Balanced Scorecard*, em especial no âmbito dos dados produzidos pela Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral de Porto Velho.

Neste sentido e, considerando o planejamento e controle das ações municipais uma atividade importante para medir o desempenho que gera motivação e comunica o que é esperado das pessoas, é que o estudo buscou respostas ao seguinte problema: Qual a contribuição dos princípios do *Balanced Scorecard* para avaliação de desempenho das ações municipais sob a responsabilidade da Prefeitura de Porto Velho?

Ademais, o objetivo geral da presente pesquisa consistiu em apresentar uma proposta de aplicação dos princípios do *Balanced Scorecard* para avaliação de desempenho das ações municipais da Prefeitura de Porto Velho, tendo como objetivos específicos a partir de uma abordagem teórica orientada nos princípios do *BSC* para avaliação de desempenho no modelo de Norton e Kaplan que viesse contribuir e permitir a sustentação da análise e interpretação dos resultados pretendidos, apresentando o método de avaliação de desempenho das ações municipais planejadas, de forma tal que possa vir a ser utilizado no Município de Porto Velho; caracterizando e dimensionando a importância da utilização do *BSC* no contexto das ações municipais planejadas, suas relações com as questões do orçamento, finanças e, dentre outros com os parâmetros utilizados para a implementação das ações inerentes à Política de Desenvolvimento Urbano e Rural, à Sistemática Permanente de Planejamento e ao Fortalecimento da Economia Municipal.

O estudo ficou delimitado às ações municipais da Prefeitura de Porto Velho, no Estado de Rondônia pela compreensão de dados organizativos e do Diagnóstico Preliminar que apresenta os aspectos econômicos, sociais e ambientais do Município.

E sem contar com a adoção de instrumentos legais para avaliação de desempenho das ações municipais planejadas, o Município perde o rigor de um trabalho de controle, avaliação e monitoramento de suas ações voltadas ao

interesse da coletividade e, daí a delimitação do estudo na Prefeitura do Município de Porto Velho, centrando o aprofundamento da pesquisa nos dados produzidos pela Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão (SEMPLA).

Portanto, o estudo conduz a assegurar que a avaliação de desempenho das ações municipais deverão estar pautadas em instrumentos legais, sem o que, o Município perde o rigor de um planejamento sistemático com a adoção de controle, avaliação e monitoramento de suas ações voltadas ao interesse da população portovelhense.

Metodologia

A proposta teve a pretensão de alcançar numa abordagem teórico-prática dos princípios do *BSC* a aplicação preliminar dos princípios do *Balanced Scorecard* para avaliação de desempenho das ações municipais da Prefeitura de Porto Velho, tendo como objetivos específicos a partir de uma abordagem teórica orientada nos princípios do *BSC* para avaliação de desempenho no modelo de Norton e Kaplan que viesse contribuir e permitir a sustentação da análise e interpretação dos resultados pretendidos.

Assim, dentre outros, apresentando o método de avaliação de desempenho das ações municipais planejadas, de forma tal que possa vir a ser utilizado no Município de Porto Velho

Ademais, foi pretensão do estudo orientando-se no sistema de gestão apresentado por Norton e Kaplan (1997) que os seus resultados permitissem:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a organização;
- Definir objetivos e indicadores de desempenho coerentes com a estratégia;
- Associar objetivos estratégicos a metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Alinhar metas e objetivos departamentais a objetivos pessoais;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter “feedback” para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Quanto aos objetivos e orientando-se em Marconi e Lakatos (2006, p. 92) esta pesquisa apresenta-se como exploratória, pois “teve a pretensão de buscar respostas em quem as detém”.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos esta pesquisa apresenta-se como Bibliográfica

(elaborada a partir de materiais já publicados, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet); Documental (serão utilizados diversos documentos elaborados pela SEMPLA de Porto Velho) e como Pesquisa-Ação (pois foi concebida e realizada em estreita associação com várias ações ou com a resolução de problemas coletivos por envolver diferentes gestores e técnicos e, sobretudo em razão de que esta pesquisadora e os participantes representativos das diferentes ações na Prefeitura de Porto Velho se encontram envolvidos de modo cooperativo ou participativo) (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Do ponto de vista da abordagem do problema esta pesquisa apresenta-se qualitativa, pois orientando-se, ainda em Lakatos e Marconi (2007) “buscou apresentar os dados de forma qualitativa”.

O método científico adotado foi o dedutivo – proposto pelos racionalistas Descartes, Spinoza e Leibniz, pelo fato pressupor que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro (LAKATOS; MARCONI, 1993).

A população escolhida se encontra constituída pelo Secretário Municipal de Planejamento e Gestão; bem como pelos dirigentes das Coordenadorias Municipais de Planejamento e Gestão Estratégica, de Orçamento, de Planejamento Participativo, de Captação de Recursos e de Gestão Urbana, sendo que a amostra intencional em suas diferentes fases de coleta dos dados, foi adotada com a pretensão de envolver os dirigentes das Coordenadorias e Departamentos que integram a Execução Programática da SEMPLA.

E quanto as fontes de dados se apresentam como primárias e secundárias. As fontes primárias de dados utilizadas foram aquelas em que as informações obtidas se fizeram diretamente junto aos portadores dos mesmos. As fontes secundárias contem dados que já foram coletados e analisados.

Para atingir o objetivo geral definido no estudo foi o instrumento (Formulário) para coleta de dados junto aos informantes (face a face) e utilizados dados de fontes secundárias através de levantamento bibliográfico, com o objetivo de consolidar teorias e pensamentos dos autores clássicos na área, orientando-se nos pontos convergentes e divergentes da análise à aplicação dos princípios do *Balanced Scorecard*, principalmente em livros e periódicos científicos.

Ademais, neste estudo se utilizou, ainda, da técnica da observação assistemática (não planejada e sem controle previamente elaborados e foi adotada de 15 a 20 de julho 2009, caracterizando-se como vivências no local da pesquisa.

Para os registros durante a observação assistemática foram utilizados o sistema de registro em agendas para as anotações dos diferentes processos de trabalho.

A pesquisa foi operacionalizada por esta pesquisadora e submetida à análise e deliberação/deferimento de participação dos sujeitos deste estudo, os quais puderam participar por aceitarem os objetivos apresentados, sendo que foram, ainda, oferecidas informações quanto aos procedimentos e benefícios para os participantes, o sigilo e o anonimato se assim optassem e a possibilidade de abandonarem a pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo da continuidade de seu cuidado e tratamento, sendo utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional para o Secretário Municipal de Planejamento e Gestão e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para os demais participantes.

Resultados

O conteúdo apresentado registra o *Balanced Scorecard* como princípio e prática de uma organização orientada para a estratégia, sendo importante registrar que os objetivos e medidas do *Scorecard* derivam da visão e estratégia da organização e focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas:

- Financeira;
- Clientes;
- Processos Internos; e
- Aprendizado e crescimento.

Indicadores do Setor Urbano. Não se pode gerenciar o que não se pode medir; não se pode medir o que não se pode descrever e os princípios e práticas de uma organização devem estar orientadas para a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000).

Em verdade, o acentuado processo de urbanização mundial que se evidencia desde 1970, apresentou no início da década de 1990 graves problemas, gerando a insustentabilidade do desenvolvimento humano no ritmo atual.

É o que assinala Sposati (1996). O desenvolvimento social crescente identifica a necessidade do planejamentos estratégico estruturado no desenvolvimento das diretrizes, visão e ações da gestão pública.

As organizações no Planejamento Sistemático. Após a era de 1990 as organizações ingressaram na era da informação. Com predominância de uma estrutura fluida, ágil, flexível e totalmente descentralizadora, cujo ambiente organizacional lida com turbulências constantes devido às grandes e intensas mudanças e, portanto, mutável e imprevisível.

Os executivos necessitam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o que não têm como manter o rumo da excelência empresarial.

Nesta ótica, os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer: esse conhecimento passou a ser um fator crítico de sucesso à medida que as organizações investem, gerenciam e exploram esse conhecimento (KAPLAN, 1997, 2000, 2004).

Mas transformar conhecimento em riqueza é uma questão crucial que as organizações fazem a si mesmas.

Miranda (2006) ressalta que a proposta para todas as indagações encontra-se em transformar ativos intangíveis (idéias, marcas, métodos de trabalho, entre outros) em tangíveis, sendo que nesse processo é utilizado o Planejamento Estratégico (OLIVEIRA, 2004), onde as organizações devem determinar o negócio, a visão e a missão, promovendo análise ambiental externa (oportunidades e ameaças) e interna (pontos fortes e pontos fracos) e definidas a visão, missão e análises ambientais, determinam-se os macroobjetivos; formulam-se estratégias e planos de ação. (MIRANDA, 2006).

Ainda, assegura Miranda (2006), que o processo de monitoramento proposto, para transformação das estratégias em resultados, é o *Balanced Scorecard (BSC)*.

Kaplan e Norton (1997) sugerem que o *Balanced Scorecard* seja visto como uma cabine de avião. Para as tarefas complexas de navegação e sustentação do avião, os pilotos necessitam de informações detalhadas sobre muitos aspectos de vôo, tais como combustível, velocidade, altitude, direção, destino e outros indicadores que resumem o ambiente efetivo e previsto.

Assim é o *Balanced Scorecard* para a empresa e considerando a complexidade do gerenciamento das organizações de hoje, ele possibilita que os gerentes tenham condições de visualizar o desempenho da empresa, proporcionando um equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras e entre os objetivos de curto e longo prazos, indicadores de ocorrência e tendências isso sob quatro perspectivas diferentes à luz de relações de causa e efeito.

O sucesso e a importância desse sistema devem-se aos resultados que ele proporciona primeiramente, porque busca reunir, num relatório, vários elementos aparentemente desconexos da agenda participativa da empresa, como orientação dos clientes, satisfação dos empregados, lançamento de novos produtos e gerenciamento, visando a resultados de longo prazo.

Ademais, o *BSC* é um sistema de avaliação de desempenho organizacional, com modelo de

gestão empresarial capaz de traduzir a estratégia das organizações em termos operacionais, facilitando a compreensão e contribuição de todos os processos operacionais (RAMPERSAD, 2004).

A proposta do *BSC* é a de transformar, nas organizações, a visão tradicional de medir a adição de valor econômico (EVA), na medição da visão. Para tanto, os investimentos não devem focar somente os resultados financeiros, mas também:

- o aprendizado, pois investindo nos talentos da empresa, melhoram-se os processos internos;
- os processos internos, uma vez que otimizando-se os processos internos, atende-se melhor aos clientes;
- os clientes, pois atendendo melhor as expectativas dos clientes, atinge-se um desempenho financeiro melhor.

Portanto, o *BSC* vai além de medidas de curto prazo, revelando claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo, superior, e em longo prazo. (SHR, 2000).

As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes; e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento (ROCHA, 2000).

No entanto, para a implantação do *BSC* em uma organização, definidas a visão de futuro e as estratégias, tornam-se esclarecidas as ações críticas necessárias para obtenção dos objetivos desejados, sendo que as etapas básicas de implantação do *BSC* pressupõem:

- criar e/ou identificar a visão da empresa;
- definir os objetivos estratégicos;
- ligar os objetivos;
- criar a arquitetura do programa de medição;
- identificar os fatores relevantes;
- escolher os indicadores estratégicos;
- implementar o plano estratégico;
- rever e acompanhar regularmente o plano.

E para qualquer organização, antes de mensurar as ações, há necessidade de uma abordagem sistêmica, onde a abordagem sistêmica pressupõe que a melhoria deve ser tratada de forma completa, o que requer balanceamento e integração dos sistemas técnicos e sociais. Isso conduz à necessidade de atuação em diferentes áreas e à consideração de aspectos como habilidades e motivação (HARRISON, 2000; BRANNEN *et al*, 1998; HARRISON e STOREY, 1996 *apud* MESQUITA, 2003).

O Município como Organização Rumo ao Desenvolvimento Econômico-Social. Considerando que o município é uma organização, justifica-se a abordagem sistêmica no caso da

elaboração do Plano Diretor Municipal (PDM). Nessa abordagem, a atividade inicial é a leitura de dados substanciais do Município, atividade denominada Avaliação Temática Integrada. Tal abordagem envolve pessoas, grupos e organizações.

No PDM, através do conhecimento da realidade e no processo de Planejamento Estratégico, buscam-se objetivos comuns, no que se denomina de convergência, onde os procedimentos de convergência pressupõem que os diversos atores municipais atuem de forma interativa e cooperativa, com ampla comunicação das discussões ocorridas e das decisões pactuadas.

Deve haver a consciência de que se um dos processos falhar, os demais falham (SEBRAE, [s.d]).

No caso do município, cria-se um modelo físico e conceitual de atuação partilhada entre administração pública e forças vivas da sociedade.

Essa estrutura é o Mapa Estratégico Municipal, construído no conceito do Planejamento Estratégico, por todos os atores envolvidos com o município. A proposta é de que o processo de elaboração do Mapa Estratégico Municipal deva ocorrer nos preceitos do *Balanced Scorecard* (BSC, 2005).

A elaboração do Mapa Estratégico Municipal direcionará o caminho para que os gestores da SEMPLA possam ter condições de saber onde o Município estava aonde quer chegar e de forma quer chegar, sendo necessário o envolvimento, também de diferentes gestores públicos e de organizações da iniciativa privada que deverão estar voltados para esclarecer e buscar o preenchimento dos gargalos existentes desde a configuração do Plano Diretor Municipal à sua operacionalização, monitoramento e avaliação.

Conclusão

O método de avaliação de desempenho das ações municipais, não deve ser somente um produto, mas sim um processo permanente e contínuo.

A esse respeito, percebeu-se nos vários momentos da pesquisa que os respondentes têm necessidades e anseios latentes para trabalhar de forma organizada e com ética ao exercício da cidadania.

Contudo, não se pode deixar de registrar que a definição de políticas, diretrizes, estratégias e ações devem estar orientadas em indicadores reconhecidamente apurados de forma científica e podem ser consideradas as perspectivas do cidadão com estudos, a exemplo, a partir do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e Índice de Qualidade de Vida (IQV); as perspectivas dos

processos internos que têm maior impacto sobre a satisfação das expectativas do cidadão, sobre os benefícios pelos serviços prestados pela Prefeitura; na perspectiva de aprendizado e crescimento voltado ao desenvolvimento econômico-social.

Poder-se-á confrontar e analisar o funcionamento de grupos e redes sociais, o nível de informação e comunicação; na perspectiva de desempenho financeiro - o custo de implantação e manutenção de cada ação não se esquecendo de levar em consideração a importância de observar o volume do financiamento público, do privado e as parcerias neste contexto.

Referências

AMORIM, R. & POCHMANN, M. **Índice de Exclusão Social**. São Paulo: Cortez, 2003.

BRANNEN, H. D. et al. **Os princípios de Kaplan e Norton**. São Paulo: Atlas, 1998.

BSC. Balanced Scorecard. [s.l] [s.d] Disponível em <http://www.qpr.com>. Acesso em 24 nov. 2005.

BOFFI, Sandra A N O. Análise dos Indicadores de desempenho das metas da administração corporativa: um estudo de caso. 2007. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional)-Universidade de Taubaté, São Paulo, 2007

CIDE/GOVERNO DO ESTADO DO RJ – CENTRO DE INFORMAÇÕES E DADOS DO RIO DE JANEIRO. **Índice de Qualidade dos Municípios do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: 2002.

HARRISON, R. S. HARVARD BUSINESS REVIEW. **Medindo o desempenho empresarial**. São Paulo: Elsevier, 2000.

IBGE. **Indicadores municipais**. Porto Velho: 2006.

IPECE - INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ. **Inclusão social no Ceará: uma proposta metodológica** – Texto para Discussão no. 4. Junho/2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação**. São Paulo: Elsevier, 1997.

_____. **A organização orientada para a estratégia**. São Paulo: Elsevier, 2000.

_____. **Mapas estratégicos.** São Paulo: Elsevier, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Métodos e técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1993.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

MESQUITA, Melissa. **Competências essenciais para melhoria contínua da produção:** estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. Gest. Prod., São Carlos, v. 10, n. 1, 2003.

MIRANDA, João. **Balanced Scorecard.** Palestra apresentada em Seminário do Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEP-UFSC. Curitiba: Slides, 2006.

NAHAS, M. I. P. **Sistemas de indicadores municipais no Brasil:** enfoques conceituais, espaciais e metodológicos envolvidos na mensuração e monitoramento da qualidade de vida urbana para formulação de políticas públicas. XI Encontro Nacional ANPUR. Salvador: Anais, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico. Conceitos e metodologias práticas.** São Paulo: Atlas. 2004.

PNUD; IPEA & FJP. **PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO;** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada & Fundação João Pinheiro. *Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil.* 2000.

PORTO VELHO. **Lei Complementar nº. 339, de 02 de janeiro de 2009.** Dispõe sobre a reestruturação da Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão - SEMPLA e dá outras providências. Porto Velho: 2009.

RAMPERSAD, Humbert K. **Scorecard para performance total.** São Paulo: Elsevier, 2004.

ROCHA, Douglas José Alexandria. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para instituição de ensino superior privada:** estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SEBRAE. *Qualidade total.* [s.l.] [s.d.]. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/topo/produtos/documentos_produtos/documentos_negocios_solucoes/qualidade_total.doc>. Acesso em: 13 ago.2006, 17:40.

SPOSATI, A. **Mapa da Inclusão/Exclusão Social da Cidade de São Paulo.** São Paulo: EDUC,1996. 126 p. 2000.