

E-LEARNING SCORECARD: **PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DE CURSOS ON-LINE**

Maio 2007

Liliana Vasconcellos - FIA - lilianav@fia.com.br

Luís Fernando Ascensão Guedes - FIA - lguedes@gvmail.br

Maria Tereza Leme Fleury - FEA/USP - mtfleury@usp.br

Categoria (A – Estratégias e Políticas)

Setor Educacional (5 – Educação Continuada e Geral)

Natureza (C – Modelos de Planejamento)

Classe (1 – Investigação Científica)

RESUMO

Em um contexto de utilização crescente das tecnologias de informação e comunicação na educação, a avaliação de cursos via Internet torna-se essencial para viabilizar um avanço qualitativo desta metodologia, contribuindo para o crescimento da sua utilização. Assim, o objetivo deste estudo é propor um modelo de avaliação de cursos on-line a partir do Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton (1997), de forma a possibilitar aprimoramentos durante a execução do curso, tendo em vista o atingimento dos objetivos de aprendizagem e a implantação das estratégias institucionais.

Palavras chave: avaliação; balanced scorecard; e-learning; indicadores

1 - Introdução

O avanço das tecnologias de informação e comunicação contribuiu para o desenvolvimento das mais diversas áreas do conhecimento, dentre elas a educação. De acordo com Drucker [1], o grande crescimento do setor de educação verificado atualmente pode ser explicado pela utilização da Internet na educação e pela demanda por uma educação vitalícia, fruto de economia baseada no conhecimento. Como consequência, “diversas instituições de ensino e empresas da área de tecnologia e de serviços têm-se dedicado à criação de modelos de aprendizagem e treinamento com o uso da Internet” [2]. Assim, a avaliação de cursos via Internet torna-se essencial, de forma a viabilizar um avanço qualitativo desta metodologia, possibilitando um maior crescimento da sua utilização.

Neste contexto, o objetivo deste estudo é propor um modelo de avaliação de cursos on-line a partir do Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton (1997).

Desenvolvido no início da década de 90, o *Balanced Scorecard* (BSC) tem como objetivo medir o desempenho organizacional e com potencial para se tornar um sistema de gestão estratégica [4]. Da mesma forma que o *Balanced Scorecard*, o *e-Learning Scorecard* será proposto como um modelo geral a ser adaptado caso a caso, visto que deve traduzir a estratégia da instituição. Assim, a questão chave é a identificação dos processos críticos para a obtenção de um desempenho superior, selecionando adequadamente os indicadores de avaliação.

Além do alinhamento com a estratégia institucional, a contribuição esperada do *e-Learning Scorecard*, em relação aos modelos de avaliação existentes, está no potencial deste instrumento ser utilizado como sistema para tomada de decisão, possibilitando a implantação de ações para melhoria do curso, durante sua execução.

2 - Avaliação do e-Learning

Na legislação brasileira, educação a distância é caracterizada através do Decreto Nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que regulamenta o Art. 80 da LDB, “[...] como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos” [5].

Desta forma, o e-learning pode ser considerado uma modalidade de educação a distância, que utiliza as “[...] tecnologias da Internet para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho” [6].

O modelo instrucional proposto por Verduin e Clark [7] inclui uma etapa de avaliação do desempenho e aprendizagem do estudante, que pode resultar na necessidade de ajustes no planejamento e operação do curso a distância (Figura 1).

A avaliação de aprendizagem do aluno é um tema amplamente discutido e com práticas estruturadas. De acordo com o relatório da Comissão Assessora para Educação Superior a Distância, “a avaliação do aluno feita pelo professor deve somar-se à auto-avaliação, que auxilia o estudante a tornar-se mais autônomo, responsável, crítico, capaz de desenvolver sua independência intelectual” [8]. Independente do procedimento de avaliação da aprendizagem escolhido, é muito importante que este esteja integrado e coerente com os objetivos de aprendizagem e os procedimentos de ensino [8].

Ampliando a análise para a avaliação de programas e cursos a distância, foco deste estudo, Hallett e Essex [9] desenvolveram um modelo baseado nos quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick [10]: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Os autores apresentam alguns indicadores a serem utilizados em cada nível de avaliação, conforme apresentado no Quadro 1. É interessante notar que o nível 3 diverge do modelo apresentado por Kirkpatrick [10].

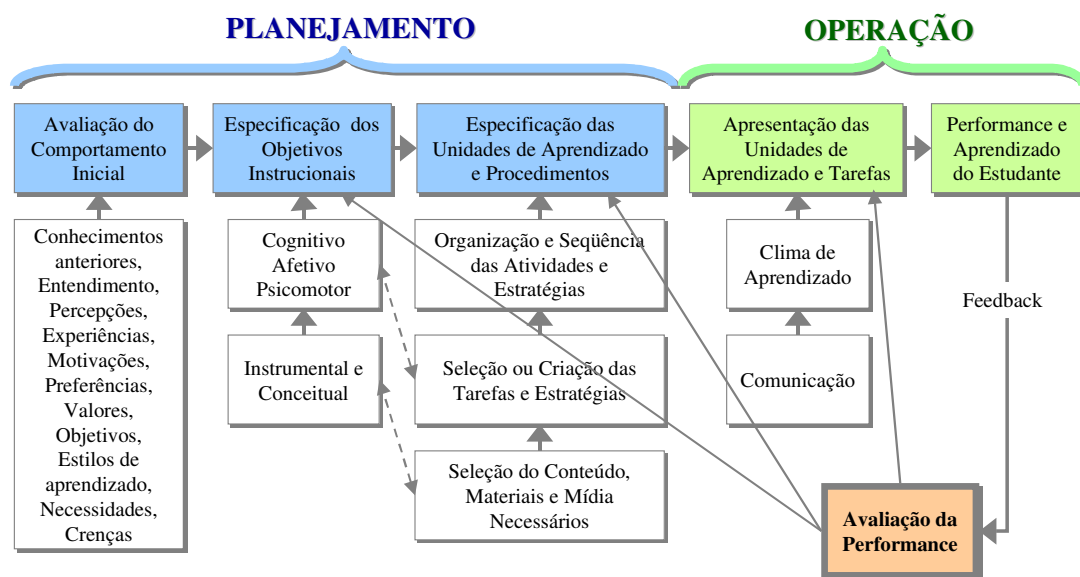


Figura 1 - Modelo Instrucional

Nível de Avaliação	Indicadores
Nível 1 Satisfação do Aluno	- Curso atingiu os objetivos do aluno - Nível de instrução foi apropriado para a audiência - Ritmo foi apropriado - Curso cobriu os conteúdos em amplitude e profundidade adequadas - Interações entre aluno e instrutor e entre alunos auxiliaram no processo de aprendizagem - Compatibilidade da tecnologia com o equipamento do aluno, sistemas institucionais existentes, confiabilidade, usabilidade e velocidade.
Nível 2 Aprendizagem do Aluno	Parte da metodologia do curso, os critérios normalmente se relacionam a: - Entendimento do conteúdo - Domínio do processo
Nível 3 Transferência da Aprendizagem	Critério definido conforme a área profissional para que seus membros obtenham a certificação.
Nível 4 Retorno sobre o Investimento ou Impacto no Negócio	Avaliação do retorno sobre o investimento do ponto de vista da instituição: - Promoções obtidos por alunos formados, assim como aumentos salariais e contratações

Quadro 1 – Indicadores por Nível de Avaliação, proposto por Hallett e Essex

No contexto brasileiro, foram propostos pelo MEC alguns indicadores de qualidade para cursos de graduação a distância. São eles: integração com políticas, diretrizes e padrões de qualidade definidos para o ensino superior como um todo e para o curso específico; desenho do projeto; equipe profissional multidisciplinar;

comunicação/interatividade entre professor e aluno; qualidade dos recursos educacionais; infra-estrutura de apoio; avaliação de qualidade contínua e abrangente; convênios e parcerias; edital e informações sobre o curso de graduação a distância; custos de implementação e manutenção da graduação a distância [11].

Rodrigues [12] propõe um modelo de avaliação abrangente, que procura considerar o desenvolvimento e a execução de cursos a distância (Figura 2).

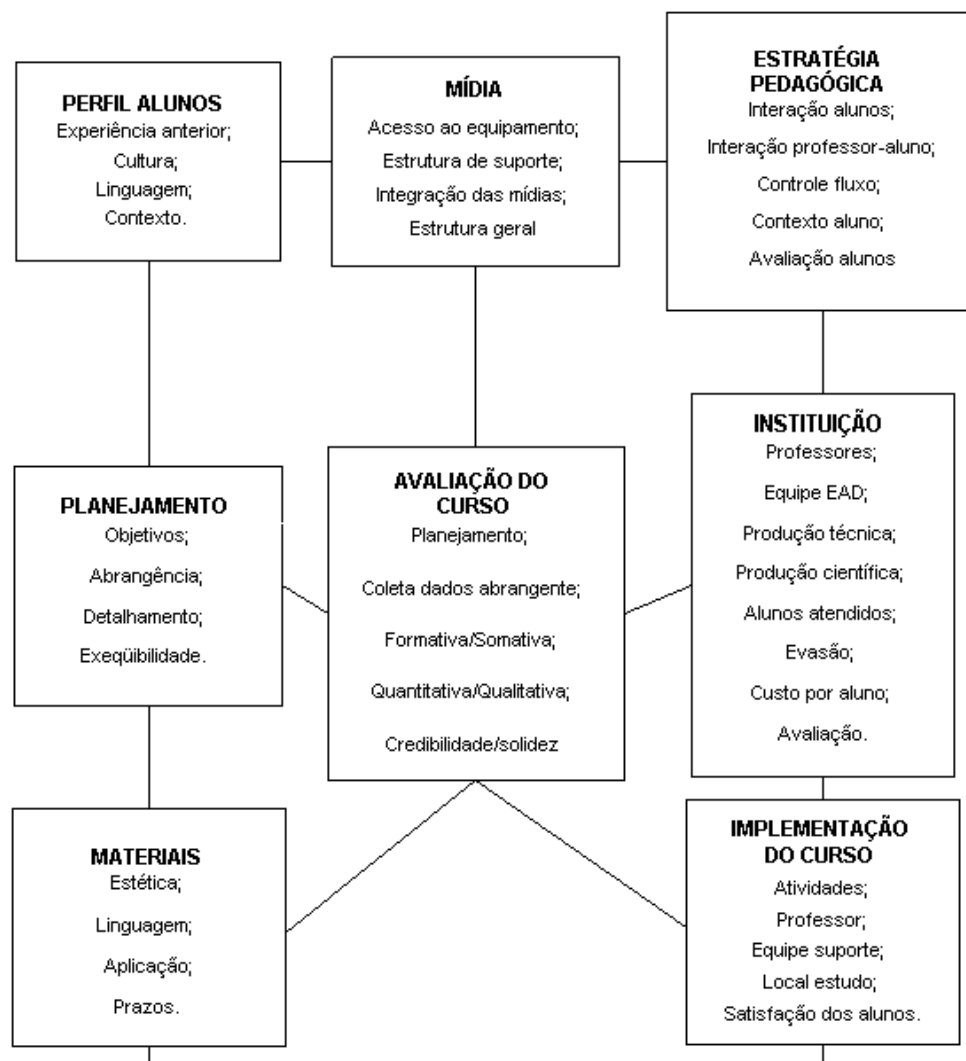


Figura 2 - Modelo de Avaliação para Cursos a Distância

Carvalho e Abbad conduziram uma pesquisa para “investigar os resultados de cursos a distância via internet, nos níveis de satisfação do aluno, aprendizagem e impacto na sua vida profissional” [13]; ou seja, analisar se os indivíduos mais satisfeitos com a tecnologia, a aplicabilidade e os resultados do treinamento tiveram maiores escores de aprendizagem e relataram maior impacto do treinamento no trabalho. O modelo utilizado na pesquisa (Figura 3) é formado por cinco componentes, consistindo em uma versão reduzida do Modelo IMPACT, elaborado por Abbad, em 1999.

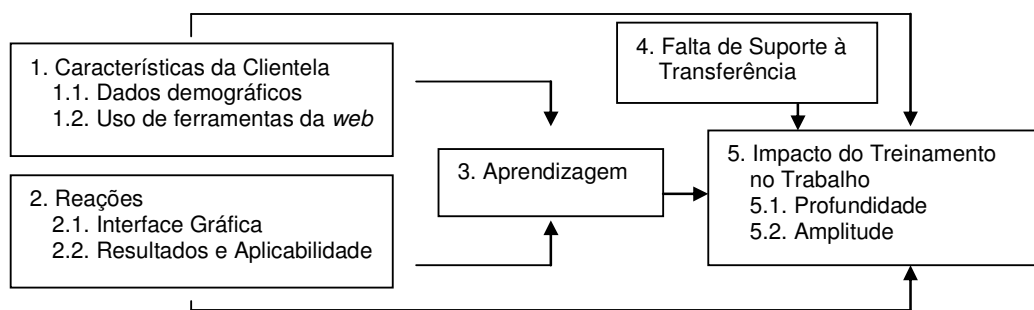


Figura 3 - Versão reduzida do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho

A seguir, uma breve descrição de cada componente [13]:

1. Características da Clientela: (1.1) dados demográficos dos participantes e (1.2) uso de ferramentas da web disponibilizadas no curso.
2. Reações: satisfação dos participantes com (2.1) a interface gráfica do curso - navegabilidade e usabilidade do ambiente na internet e (2.2) os resultados e a aplicabilidade do curso - generalização dos conhecimentos adquiridos.
3. Aprendizagem: número de acertos dos participantes nos exercícios de fixação obrigatórios, aplicados ao final de cada capítulo do curso.
4. Falta de Suporte à Transferência: opinião dos participantes a respeito de fatores ambientais, da família, da comunidade e do governo capazes de prejudicar a abertura e manutenção de um empreendimento.
5. Impacto do Treinamento no Trabalho: avaliação dos participantes sobre os efeitos do treinamento, medidos (5.1) em profundidade - aplicação dos desempenhos traçados nos objetivos de ensino no ambiente de trabalho e (5.2) em amplitude - emprego de estratégias de gerenciamento de um empreendimento.

3 - O Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” [4]. “Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento” [4].

3.1. Modelos de Avaliação de Performance

A preocupação crescente com a avaliação da performance organizacional pode ser explicada por três questões principais: (a) difusão da filosofia da qualidade, que busca a melhoria contínua dos processos e que só é possível através do entendimento da situação atual; (b) a limitação dos sistemas de medição tradicionais que utilizam somente medidas financeiras e possuem foco histórico; (c) contexto atual das empresas, caracterizado pela instabilidade, velocidade de inovação, aumento da concorrência, entre outros fatores [14].

Embora esta discussão seja recente, há mais de 50 anos já era utilizado por empresas francesas o *Tableau de Bord*, modelo pioneiro para avaliação integrada da performance organizacional [14]. De acordo com Costa [15], o “*Tableau de Bord* considera a organização como um sistema. A visão e a missão da organização

devem ser traduzidas em um conjunto de objetivos, a partir dos quais as unidades identificam seus fatores críticos de sucesso (direcionadores de ações – *leviers d'action*), que depois são traduzidos em indicadores chaves de desempenho, quantitativos”.

Os autores franceses destacam a necessidade de um número reduzido de indicadores, de forma a evitar uma sobrecarga de informações. Além disso, o painel inclui informações sobre o desempenho passado, presente, e *benchmarking* externo [15].

Apesar de inovador, a utilização do *Tableau de Bord* se restringiu às empresas francesas, cuja prática identificou algumas limitações [14]:

- Maior ênfase dada às medidas financeiras;
- Utilização de medidas de desempenho correntes e não dos indicadores relevantes construídos a partir da visão estratégica;
- Definição de objetivos com base em uma visão interna da empresa, como as metas do ano anterior, e não baseadas nas melhores práticas do mercado;
- Incentivo à prática de “administrar à distância”, ao invés da utilização da ferramenta de forma interativa, para criar e acompanhar estratégias.

Posteriormente, outros modelos de avaliação de performance organizacional foram propostos. Dentre eles é possível citar o modelo com foco no processo, proposto por Brown e o modelo baseado nos *stakeholders* da empresa, proposto por Neely, Adams e Kennerley [14].

Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992, o Balanced Scorecard tornou-se muito conhecido e amplamente utilizado nas empresas [16]. Como resultado de uma pesquisa bibliográfica extensa, Teixeira [17] apresenta algumas das utilizações do BSC, descritas abaixo:

- Abordagem completa, em todo âmbito da companhia: aplicação em empresas como Shell, ABB, Mobil, General Motors, Alcoa e Suzano e em outros tipos de organização, como Instituição de Ensino Superior e instituições médicas e governamentais;
- Utilização do BSC como solução de problemas específicos da empresa: aplicado nos processos de segurança, de gestão de recursos humanos, de gestão de projetos e de desenvolvimento de novos produtos.
- Dentre os principais aspectos positivos do BSC é possível destacar [17]:
- “Adaptação do BSC à empresa e adaptação da empresa ao BSC”, resultando em um evolução no processo de gestão;
- “Utilização do BSC em concomitância com programas de melhoramento contínuo”;
- “Utilização do BSC como tentativa de mensuração do capital intelectual”.

3.2. Evolução do Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) surge como uma resposta às limitações dos indicadores financeiros e ao reconhecimento da utilidade de dados não financeiros na tomada de decisão. No primeiro artigo sobre o tema, publicado na *Harvard Business Review*, intitulado “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, os autores Kaplan e Norton [18] explicam o BSC como um “conjunto de medidas que disponibilizam à alta administração uma visão rápida, porém completa do negócio. O balanced scorecard inclui medidas financeiras que mostram os resultados de ações já realizadas; e complementa as medidas financeiras com medidas operacionais sobre a satisfação do cliente, processos internos e atividades de inovação e aprendizado da organização”.

Lawrie e Cobbold [16] descrevem as mudanças na definição do BSC, ocorridas desde seu lançamento, agrupando-as em três gerações distintas.

Na **primeira geração**, o BSC foi caracterizado pelos seguintes atributos [16]:

- Mix de medidas financeiras e não financeiras;
- Número limitado de medidas (em 2003 Kaplan e Norton propuseram de 15 a 20 medidas e, em 1996, de 20 a 25 medidas);
- Medidas agrupadas em 4 perspectivas: “financeira”, “cliente”, “processos internos” e “inovação e aprendizado” (as duas últimas, a partir de 1996, passaram a se chamar “processos internos do negócio” e “aprendizado e crescimento”);
- Medidas relacionadas com objetivos estratégicos;
- Medidas devem ser escolhidas de forma que obtenham o apoio dos gestores da organização;
- Tentativa de representar causalidade, ilustrando a ligação entre as quatro perspectivas.

Nesta fase inicial do BSC, ficou clara a dificuldade prática para delineamento do sistema, situação agravada por questões ainda em aberto na metodologia, como a definição inicialmente vaga de BSC e a falta de detalhes sobre o método de selecionar e agrupar indicadores, etapa crítica para o sucesso. Em função destas dificuldades, diversas publicações técnicas sobre a metodologia foram publicadas e o tema foi largamente estudado no âmbito acadêmico e empresarial [16].

Dentre as principais inovações que caracterizam a **segunda geração** do BSC, destacam-se o aprimoramento do processo de seleção dos indicadores (deveria haver mapeamento direto entre cada objetivo estratégico de uma perspectiva e um ou mais indicadores) e a causalidade entre indicadores (através do estímulo ao uso de análises para validar os indicadores). Estas análises numéricas são úteis na seleção dos indicadores, mas dificultam a integração com a visão consensual dos gestores que irão utilizar o sistema. Conforme apontado por Lawrie e Cobbold [16], em 1996, Kaplan e Norton caracterizaram o impacto destas mudanças como uma evolução do BSC de um sistema de medição melhorado para um sistema de gestão: “O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” [4].

Conforme a análise de Lawrie e Cobbold [16], a segunda geração do BSC também incluiu tentativas de mostrar graficamente a ligação entre os objetivos, resultando no mapa estratégico.

Da mesma forma que a fase anterior, a segunda geração do BSC também apresentou pontos a serem aprimorados, principalmente relacionados a:

- Preocupação com a forma de agrupar os indicadores;
- Índícios de que em alguns casos o fluxo de causalidade seja diferente da seqüência proposta no BSC;
- Desejo de aumentar a percepção de precisão em relação à consistência com os objetivos estratégicos e ao significado de suas ligações;
- Dificuldades práticas como a seleção de indicadores, a definição de metas e o desdobramento para os demais níveis da organização.

A **terceira geração** do BSC está baseada em um refinamento da geração anterior, com a intenção de aprimorar a funcionalidade do sistema e aumentar sua relevância estratégica. Dentre as novidades é possível destacar [16]:

- “*Destination Statements*”: estimula o gestor a imaginar o impacto do atingimento dos objetivos na organização, reflexão que auxilia a identificar inconsistências e

validar os objetivos e metas. Também pode se configurar em um ponto de referência no processo de estabelecimento de objetivos e metas;

- Aplicação simplificada do BSC no setor público, resumido a apenas duas perspectivas: Resultado (Finanças e Cliente) e Atividade (Processos Internos e Aprendizado e Crescimento).

3.3. Limitações e Desafios do BSC

De acordo com a pesquisa realizada em 1998 por Lewy e Du Mee [19], 70% das implantações do BSC falharam. Dentre as dificuldades apontadas no uso do BSC, a mais relevante é a complexidade de implantação. As dificuldades de implantação e utilização do BSC levantadas por Teixeira [17] estão resumidas a seguir:

- Identificação de indicadores vitais entre muitos indicadores triviais;
- Sub-utilização do instrumento pela comunicação falha dos objetivos do BSC;
- Subestimação do tempo gerencial requerido na implementação;
- Custo de aquisição de informações adicionais;
- Objetivos desfocados e, portanto, sem precisão suficiente para serem mensurados;
- Confiança injustificada em sistemas informais de feedback, que prejudica o uso de indicadores realmente importantes;
- Resistência ao novo (em relação aos sistemas de informação pré-existentes);
- Determinação correta da influência dos indicadores do BSC no sistema de compensação da empresa e crença de que o uso do BSC como sistema de recompensa pode agir como gestor e controlar funcionários;
- Captação de dados relativos aos indicadores do BSC.

Tendo estas questões em vista, alguns autores propõem recomendações para implementação do scorecard [19]:

- Não existe solução padrão
- Apoio da alta administração é essencial
- Ponto de partida do BSC deve ser a estratégia do negócio (definida adequadamente)
- Objetivos e medidas em quantidade limitada ao mínimo necessário
- Intervalo de tempo entre análise e implementação (nem longo, nem curto)
- Forte sinergia entre sistemas de informação e abordagens de medição do desempenho
- Considerar necessidade de treinamento, comunicação e envolvimento
- Considerar efeito dos indicadores de desempenho no comportamento
- Nem todas as medidas podem ser quantificadas (necessidade de precisão pode variar)
- Fase piloto / introdução gradual
- Não subestimar os custos associados ao registro, administração e relatórios

4. O e-Learning Scorecard

Elaborado a partir da pesquisa bibliográfica realizada, abaixo apresentamos exemplos de objetivos estratégicos para cada dimensão do modelo e algumas possibilidades de indicadores estratégicos para avaliação de cursos on-line.

<i>Dimensão</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Indicadores estratégicos</i>
Financeira	Maximizar retorno financeiro para instituição	▪ ROI - Retorno sobre o investimento ▪ VPL - Valor presente líquido

Dimensão	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Clientes	Satisfazer plenamente as expectativas dos alunos	▪ Avaliação geral do curso ▪ Quantidade de alunos que abandonaram o curso ▪ Quantidade de ex-alunos atualmente matriculados
	Aumentar a percepção de qualidade	▪ Avaliação do conteúdo e profundidade do treinamento ▪ Quantidade de horas de disponibilidade on-line dos professores durante o curso ▪ Quantidade recebida de e-mails com dúvidas ▪ Quantidade de chamados para o suporte técnico
	Aprimorar a usabilidade	▪ Avaliação da diagramação, navegação e facilidade de uso ▪ Avaliação da adequação do site ao porte do equipamento do aluno e conexão à Internet ▪ Tempo de indisponibilidade da plataforma durante o período do curso ▪ Quantidade de links com erros de encadeamento
Processos internos	Excelência no suporte ao aluno	▪ Tempo médio para resposta às solicitações dos alunos via e-mail ▪ Avaliação geral do suporte técnico on-line ▪ Quantidade de certificados de conclusão emitidos com erro
	Excelência no suporte ao professor	▪ Quantidade de reclamações dos professores ▪ Quantidade de professores que participaram da elaboração do curso
	Comunicação efetiva	▪ Valor gasto na publicidade do curso ▪ Quantidade de interessados no curso ▪ Quantidade de linhas de publicidade espontânea (não paga)
Aprendizado e inovação	Aprimoramento contínuo e reputação	▪ Posição no ranking das melhores instituições de e-learning ▪ Quantidade de inovações incluídas nesse curso com relação à turma anterior

Considerações Finais

Entendemos ser de grande relevância o uso do BSC como instrumento de mensuração e adequação das atividades dos indivíduos, frente às diretrizes estratégicas da instituição. O uso dessa ferramenta como indutora de comportamentos e práticas, assim como de focalização na utilização dos recursos escassos (físicos, de tempo e atenção) está consolidado pela prática e, em certa latitude, corroborado pela literatura.

A utilização do BSC como ferramenta de controle operacional de cursos on-line mostra-se eficaz, na medida em que os objetivos que são estabelecidos para determinado curso podem ser claramente medidos e confrontados com as expectativas dos gestores. Da mesma forma, os *gaps* podem ser percebidos de forma clara e planos de ação efetivos podem ser desenhados para, rapidamente, aprimorar o material e forma do curso. Tal agilidade é de se esperar em cursos cuja principal característica seja a flexibilidade e o amplo uso da tecnologia.

Referências

- [1] DRUCKER, Peter. "e-ducação". Exame. São Paulo: Editora Abril, p. 64-67, 14 jun. 2000.
- [2] BIROCHI, René. "O Mapa de Valor da Indústria de E-Learning no Brasil, Segundo Critérios de Valor Percebido". 2003. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração). FEA/USP, 2003.
- [4] KAPLAN, R.S. NORTON, D.P. "A estratégia em Ação". 8ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [5] BRASIL. Decreto Nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, p.1.
- [6] ROSENBERG, M. J. "e-Learning: Estratégias para a Transmissão do Conhecimento na Era Digital". São Paulo: MAKRON Books, 2002, p. 25.
- [7] VERDUIN, John R.; CLARK, Thomas A. "Distance Education: The Foundations of Effective Practice". San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991, p. 157.
- [8] COMISSÃO ASSESSORA PARA EDUCAÇÃO SUPERIOR A DISTÂNCIA. Relatório, ago. 2002.
- [9] HALLETT, Karen; ESSEX, Christopher. "Evaluating Online Instruction: Adapting a Training Model to E-Learning in Higher Education". In: ED-MEDIA 2002 World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia & Telecommunications. Proceedings, Denver, 2002.
- [10] KIRKPATRICK, D. L. "Evaluating Training Programs: The Four Levels". Barrett-Koehler Publishers, 1998.
- [11] MEC - Ministério da Educação - Secretaria de Educação a Distância. Indicadores de Qualidade para Cursos de Graduação a Distância. Brasília, 2000, p.3. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>.
- [12] RODRIGUES, Rosângela Schwarz. "Modelo de avaliação para cursos de ensino a distância: estrutura, aplicação e avaliação". Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFSC, 1998.
- [13] CARVALHO, Renata S.; ABBAD, Gardênia da S. "Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho" Encontro da ANPAD, 2003.
- [14] ROCHA-FERNANDES, B. H. "Competências e performance organizacional: um estudo empírico". Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP, 2004.
- [15] COSTA, Ana Paula Paulino da. "Contabilidade Gerencial: Um Estudo sobre a Contribuição do Balanced Scorecard". (Mestrado). FEA/USP, 2003.
- [16] LAWRIE, Gavin; COBBOLD, Ian. "Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool". International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 No. 7, 2004, pp. 611-623.
- [17] TEIXEIRA, Fabrícia Souza. "Mensuração do Grau de Eficácia do Balanced Scorecard em Instituição Privada de Ensino Superior". Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). FEA/USP, 2003.
- [18] KAPLAN, R.S. NORTON, D.P. "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance". Harvard Business Review, v. 70, Janeiro/Fevereiro, 1992.
- [19] SMITH, Malcolm. "The balanced scorecard". Financial Management. London: Feb 2005. pg. 27, 2pgs.

Nome do arquivo: 56200715003AM.doc
Pasta: C:\ABED\Trabalhos_13CIED
Modelo: C:\Documents and Settings\Marcelo\Dados de aplicativos\Microsoft\Modelos\Normal.dot
Título: UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Assunto:
Autor: Liliana Vasconcellos
Palavras-chave:
Comentários:
Data de criação: 6/5/2007 01:43:00
Número de alterações:2
Última gravação: 6/5/2007 01:43:00
Salvo por: Lili
Tempo total de edição: 1 Minuto
Última impressão: 24/8/2007 16:57:00
Como a última impressão
Número de páginas: 10
Número de palavras: 3.797 (aprox.)
Número de caracteres: 20.510 (aprox.)