



Relatório/Produto Técnico Tecnológico

Proposta de modelo de avaliação
periódica da produtividade dos
teletrabalhadores participantes
do Programa de Gestão e Desempenho
nas Superintendências
do Patrimônio da União (SPU)

www.posgraduacao.ufs.br/profiap

São Cristóvão, SE
2023



Autoras

Deise Maisa Ribeiro de Santana¹
Thais Ettinger Oliveira Salgado²

1: Mestranda em Administração Pública pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe. Administradora na Superintendência do Patrimônio da União em Sergipe.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3093485038899733>

E-mail acadêmico: deise.santana@academico.ufs.br

E-mail profissional: deise.santana@gestao.gov.br

2: Doutora em Administração com ênfase em Recursos Humanos. Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Sergipe.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0891438271159457>

E-mail: thais.ettinger@academico.ufs.br



RESUMO

Em decorrência da pesquisa intitulada “Teletrabalho e Produtividade: Há Influência? Um estudo à luz do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Superintendências do Patrimônio da União”, que destacou a existência de resultados positivos na relação existente entre o teletrabalho e o alcance da produtividade, corroborando com pesquisas anteriores, este documento possui o intuito de apresentar uma proposta de modelo de avaliação periódica da produtividade dos teletrabalhadores participantes do PGD nas unidades da Secretaria do Patrimônio da União. Os achados da referida pesquisa tiveram como base a construção de um modelo de análise do qual foi elaborado o questionário do estudo e, após confirmação da consistência e confiabilidade do modelo, constituiu-se o formulário de avaliação a ser apresentado. A proposição fundamenta-se na Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, a qual dispõe que o PGD objetiva, dentre outros, a promoção de uma gestão orientada para resultados com base em evidências e com foco na melhoria contínua das entregas das instituições que fazem parte da estrutura da Administração Pública Federal.



ABSTRACT

As a result of the research called "Telecommuting and Productivity: Is There Influence? A study based on the Management and Performance Program (PGD) in the Superintendencies of the Union's Heritage", which highlighted the existence of a positive relationship between telework and the achievement of productivity, corroborating previous research, this document aims to present a proposal for a model of periodic evaluation of the productivity of teleworkers participating in the PGD in the units of the Secretariat of the Union's Heritage. The findings of this research were based on an analysis model from which the study questionnaire was elaborated and, after confirmation of the consistency and reliability of the model, the evaluation form to be presented was constituted. The proposition is based on the Joint Normative Instruction SEGES-SGPRT/MGI nº 24, of July 28, 2023, which provides that the PGD aims, among other aspects, to promote a results-oriented management based on evidence and focused on the continuous improvement of the deliveries of the organs and entities of the Federal Public Administration.



1 INSTITUIÇÃO ANALISADA

O estudo denominado “Teletrabalho e Produtividade: Há Influência? Um Estudo à luz do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Superintendências do Patrimônio da União” foi realizado no contexto do Programa de Gestão e Desempenho das Superintendências do Patrimônio da União distribuídas nas unidades federativas.

Participaram da pesquisa um total de 154 (cento e cinquenta e quatro) servidores públicos federais vinculados às unidades da SPU, através do preenchimento de um questionário encaminhado por meio de ferramentas eletrônicas. A coleta das respostas ocorreu entre os meses de maio e junho de 2023.

2 OBJETIVO

Propor um modelo de formulário de avaliação periódica da produtividade dos teletrabalhadores participantes do Programa de Gestão e Desempenho nas Superintendências do Patrimônio da União.

3 PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA

Os principais beneficiários da implementação da proposta de um modelo de avaliação periódica de produtividade serão os servidores que compõem as Superintendências do Patrimônio da União, o próprio órgão e, principalmente, os cidadãos usuários dos serviços prestados por estes.





Ao monitorar regularmente a produtividade e eficiência dos teletrabalhadores, poderão ser identificadas áreas de melhoria e oportunidades de otimização nos processos de gestão de pessoas. Isso permitirá uma melhoria contínua do programa que, por consequência, resultará em uma prestação de serviços mais eficaz e eficiente à sociedade. Além disso, a transparência e objetividade do modelo de avaliação também contribuirão para a credibilidade e confiança do órgão, fortalecendo assim a sua imagem perante o público e as partes interessadas.

4 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A literatura comumente relaciona o ganho da produtividade como um dos principais benefícios percebidos na prática do teletrabalho (Eurofound; ILO, 2017; Filardi *et al.*, 2020; Hau; Todescat, 2018; Oliveira; Pantoja, 2020; Rocha *et al.*, 2021; Rocha; Amador, 2018), mas também indica que, a depender das circunstâncias envolvidas, a mesma produtividade pode ser negativamente afetada (Oliveira, 2020; Rocha; Amador, 2018).

A revisão de literatura que deu embasamento à pesquisa demonstrou que não há consenso de que haja sempre ganhos na produtividade quando adotada a modalidade do teletrabalho, tendo em vista que alguns fatores, tais como carga horária de trabalho e ambiente inadequados, podem influenciar negativamente. Neste ponto, destacam-se os estudos de Dutcher (2012), Kazekami (2020), Mihalca, Irimias e Brendea (2021) e Weber *et al.* (2022).

No contexto da pandemia de covid-19, dados do cenário brasileiro apontaram que as principais dificuldades encontradas pelos teletrabalhadores – que, dadas as circunstâncias de emergência de saúde mundial, foram forçados a exercerem suas atividades fora das organizações – consistiam no acesso à internet de baixa qualidade, a dificuldade de conciliar trabalho com as tarefas domésticas, a falta de infraestrutura tecnológica adequada e, por último, a ausência de contato com os colegas de trabalho. Contudo, o aumento da produtividade foi percebido pela maioria desses teletrabalhadores, mesmo nas condições de dificuldade indicadas (Brasil, 2020).

Considerando a problemática apresentada, o estudo teve como propósito dar um olhar complementar ao que a literatura tem demonstrado sobre os conceitos e compreender como o teletrabalho tem influenciado na produtividade dos teletrabalhadores das SPUs

participantes do PGD.

Metodologicamente, a pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem quantitativa e com caráter descritivo e exploratório, cujo método utilizado para efetuar a análise existente entre os construtos teletrabalho e produtividade foi a técnica de análise multivariada denominada Modelagem de Equações Estruturais (MEE/SEM), baseada em Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square* – PLS), em que foi proposto um diagrama de caminhos ou modelo inicial.

A partir das fontes bibliográficas que deram embasamento ao estudo, constituiu-se como elementos formadores do teletrabalho (variável independente) as TIC e o trabalho à distância. Quanto à produtividade, baseou-se na escala IAPT, validada por Menezes e Xavier (2018).





5 DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÃO DE INTERVENÇÃO

O PGD tem como pressuposto a substituição dos controles de assiduidade e pontualidade dos participantes pelo controle de entregas e resultados, seja através da modalidade de trabalho presencial ou em teletrabalho, ou até mesmo de forma híbrida, em que o agente público pode atuar parte do tempo presencial e a outra em regime de teletrabalho.

No âmbito das Superintendências do Patrimônio da União (SPU), o Programa de Gestão e Desempenho teve a sua implementação autorizada mediante a Portaria nº 334, de 2 de outubro de 2020 pelo então Ministério da Economia. Baseada nesta, a Secretaria do Patrimônio da União publicou a Portaria SPU/SEDDM/ME nº 10.784 de 31 de agosto de 2021, estabelecendo os procedimentos gerais para a implementação do programa no âmbito dessa Secretaria, cujas Superintendências do Patrimônio da União são diretamente vinculadas.

Quanto às atividades a serem executadas pelos participantes do PGD na Secretaria do Patrimônio da União, o Anexo I presente na mencionada Portaria estabelece critérios mínimos, ao descrever o tipo de atividade e a entrega esperada, definindo tempo de execução previsto para realização da atividade na modalidade presencial e na modalidade de teletrabalho, indicando o ganho de produtividade previsto ao comparar as horas realizadas para a realização da atividade mediante as duas modalidades.

Contudo, a natureza multifacetada da produtividade e a dificuldade em quantificá-la de maneira uniforme representam um desafio constante, considerando que não é possível mensurar essa variável apenas pela quantidade de horas utilizadas para realização das atividades, em detrimento de fatores complementares, conforme verificado no estudo realizado. A motivação, possíveis problemas de saúde, condições mentais do servidor, o estilo da liderança e o ritmo circadiano foram consideradas variáveis a serem ponderadas ao se avaliar os ganhos de produtividade na adoção do teletrabalho.

Em julho de 2023, foi publicada pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. O referido ato normativo indica que o PGD objetiva, dentre outros aspectos, a aprimorar o desempenho das instituições e suas equipes, contribuir para saúde e qualidade de vida dos participantes, bem como, promover uma gestão voltada para resultados, com base em evidências e com foco na melhoria contínua das entregas das instituições que fazem parte da estrutura da Administração Pública Federal (Brasil, 2023).



Neste sentido, a avaliação periódica da produtividade pode desempenhar um papel fundamental na busca pela melhoria contínua, na adoção de uma gestão voltada para resultados e no aprimoramento do desempenhos de indivíduos e equipes nas instituições públicas. Ao implementar um sistema de avaliação regular, estabelece-se um mecanismo de acompanhamento que permite identificar tanto sucessos quanto desafios no ambiente de trabalho.

Os achados da pesquisa destacaram uma relação positiva e substancial entre a adoção do teletrabalho e o aumento da produtividade. O modelo proposto revelou que há uma influência positiva e direta desta modalidade na produtividade dos colaboradores federais participantes do PGD. Contudo, há a necessidade de um monitoramento contínuo com o propósito de contribuir para o aperfeiçoamento do Programa.

A avaliação periódica, dentre outros benefícios, possibilita a identificação precoce de eventuais problemas ou obstáculos enfrentados pelos teletrabalhadores, permitindo que a gestão possa oferecer suporte quando necessário e fornecer os recursos adequados para auxiliar os teletrabalhadores a desenvolver suas atividades com qualidade e motivação.

Em última análise, verifica-se que os ganhos obtidos vão além do limite insitucional, considerando que os cidadãos que utilizam os serviços providos pelas Superintendências do Patrimônio da União serão diretamente favorecidos por uma prestação de serviços mais eficiente e efetiva.

Neste sentido, apresentado o diagnóstico da situação-problema, propõe-se o modelo de formulário de avaliação periódica com a respectiva metodologia de cálculo da produtividade, presente no Anexo A deste relatório, à Secretaria do Patrimônio da União para apreciação da Instituição, com a recomendação de aplicação em todas as unidades que compõem a sua estrutura e que tenham participantes ativos no Programa de Gestão e Desempenho.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Pesquisa DataSenado: Teletrabalho e Mercado de Trabalho**. Brasília: Instituto DataSenado, 2020. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/603381/DataSenado_Teletrabalho_09-2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Acesso em: 10 jul. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília DF, 2023.

DUTCHER, E. Glenn. The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks. **Journal of Economic Behavior and Organization**, [S. l.], v. 84, n. 1, p. 355–363, 2012. ISSN: 01672681. DOI: 10.1016/j.jebo.2012.04.009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2012.04.009>. Acesso em: 20 jul. 2022.

EUROFOUND; ILO. **Working anytime, anywhere: The effects on the world of work**. [s.l.: s.n.]. Luxembourg: Publications Office of the European Union and Geneva: International Labour Office, 2017. Disponível em: www.eurofound.europa.eu/publications. Acesso em: 20 ago. 2022

FILARDI, Fernando; MERCEDES, Rachel; DE CASTRO, P.; TULIO, Marco; ZANINI, Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020. ISSN: 1679-3951. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 02 jun. 2022.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 37–52, 2018. DOI: 10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601.

KAZEKAMI, Sachiko. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. **Telecommunications Policy**, [S. l.], v. 44, n. 2, p. 1-15, 2020. ISSN: 03085961. DOI: 10.1016/j.telpol.2019.101868. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>. Acesso em: 13 jul. 2022

MENEZES, Fábio Sprada De; XAVIER, Antonio Augusto De Paula. Desenvolvimento, validação e confiabilidade de um instrumento rápido para a avaliação da produtividade de trabalhadores durante uma jornada de trabalho (IAPT). **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 232–247, 2018. ISSN: 19830807. DOI: 10.7819/rbgn.v20i2.3764.

MIHALCA, Loredana; IRIMIAS, Tudor; BRENDEA, Gabriela. Teleworking During The Covid-19 Pandemic: Determining Factors Of Perceived Work Productivity, Job Performance, And Satisfaction. **Amfiteatru Economic**, [S. l.], v. 23, n. 58, p. 620–636, 2021. ISSN: 15829146. DOI: 10.24818/EA/2021/58/620.

OLIVEIRA, José. Anotes About Second Homes And Teleworking: Comparing Portugal And Norway. **Finisterra**, [S. l.], v. 55, n. 115, p. 139–144, 2020. ISSN: 04305027. DOI: 10.18055/Finis20071.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 26, n. 3, p. 1–12, 2020. DOI: 10.5020/2318-

ROCHA, Andressa Buss; CORRÊA, Daniel; TOSTA, Julierme Gomes; CAMPOS, Roberto Paula de Freitas. Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19? **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 2, p. 299–328, 2021. ISSN: 2357-8017. DOI: 10.21874/rsp.v72.i2.5215.

ROCHA, Cháris; AMADOR, Fernanda. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, [S. l.], v. 16, p. 152–162, 2018. ISSN: 1679-3951.

WEBER, Clara; GOLDING, Sarah E.; YARKER, Joanna; LEWIS, Rachel; RATCLIFFE, Eleanor; MUNIR, Fehmidah; WHEELLE, Theresa P.; HÄNE, Eunji; WINDLINGER, Lukas. Future Teleworking Inclinations Post-COVID-19: Examining the Role of Teleworking Conditions and Perceived Productivity. **Frontiers in Psychology**, [S. l.], v. 13, n. May, p. 1–17, 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.863197.

ANEXO A

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PERIÓDICA DA PRODUTIVIDADE DOS PARTICIPANTES DO PGD

Prezado(a) servidor(a),

Os questionamentos abaixo pretendem analisar o seu desempenho produtivo durante a realização do teletrabalho pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas unidades da Secretaria do Patrimônio da União.

O principal intuito da pesquisa é colher informações que possam aperfeiçoar o Programa, considerando que a análise destas questões é de suma importância para o desenvolvimento de ações de melhoria contínua, e irão se somar às avaliações efetuadas através do sistema informatizado de gestão dos planos de trabalho e do plano de entregas da SPU (SISGP).

1) Em qual unidade da SPU atua?

SPU-AC ()	SPU-ES ()	SPU-PB ()	SPU-RR ()
SPU-AL ()	SPU-GO ()	SPU-PE ()	SPU-RS ()
SPU-AM ()	SPU-MA ()	SPU-PR ()	SPU-SE ()
SPU-AP ()	SPU-MG ()	SPU-PI ()	SPU-SC ()
SPU-BA ()	SPU-MS ()	SPU-RJ ()	SPU-SP ()
SPU-CE ()	SPU-MT ()	SPU-RN ()	SPU-TO ()
SPU-DF ()	SPU-PA ()	SPU-RO ()	SPU-Unidade Central ()

2) Qual o formato de teletrabalho do PGD você participa na unidade à qual está vinculado(a)?

Integral ()

Híbrido (Parcial) ()

Para as próximas questões, responda utilizando uma das opções numéricas de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nada	Pouco	Regular	Muito	Totalmente

	1	2	3	4	5
1. A rede de internet utilizada durante o teletrabalho é suficiente e adequada para a realização das minhas atividades					
2. Os sistemas de informação utilizados durante o teletrabalho são suficientes e adequados para a realização das minhas atividades					
3 Os equipamentos de tecnologia da informação e comunicação (computadores, tablets, <i>smartphones</i> etc) utilizados durante o teletrabalho são suficientes e adequados para a realização das minhas atividades					

4. Além da minha residência, realizo minhas atividades em espaços de coworking (Salas 360°, disponibilizadas pelo Ministério da Gestão e Inovação), ou em qualquer outro local que tenha disponibilidade de acesso à internet.					
5. O trabalho realizado fora das dependências do órgão é suficiente e adequado para a plena execução das minhas atividades					
6. Sinto-me produtivo(a) realizando minhas atividades durante o teletrabalho.					
7. Sinto-me apto(a) intelectualmente para tomar decisões durante a realização do teletrabalho					
8. Sinto-me satisfeito(a) com meu desempenho no trabalho durante a realização do teletrabalho					
9. Sinto-me cheio(a) de vigor (vontade) para realizar o meu trabalho durante a realização do teletrabalho					
10. Sinto-me concentrado(a) realizando minhas atividades durante o teletrabalho					
11. Sinto-me eficiente realizando minhas atividades durante o teletrabalho					
12. A minha chefia ou supervisor tem o controle sobre as atividades efetuadas por mim durante o teletrabalho (entra em contato com frequência, realiza reuniões de <i>feedback</i> etc)					
13. Tenho o suporte da minha chefia ou supervisor em caso de dúvidas quanto à realização de alguma atividade durante o teletrabalho					
14. As metas pactuadas para o teletrabalho são flexíveis e meu supervisor(a)/chefia permite que sejam revisadas a qualquer momento					
15. O local onde realizo minhas atividades durante o teletrabalho possui iluminação adequada ou incidência de luz natural					
16. Eu procuro me alimentar nos horários habituais durante a realização do teletrabalho, evitando pular ou atrasar as refeições essenciais (café da manhã, almoço e jantar)					
17. O local em que realizo minhas atividades durante o teletrabalho possui temperatura do ambiente adequada					
18. Sinto-me afetado(a) pelo sintoma físico DOR realizando minhas atividades durante o teletrabalho					
19. Sinto-me afetado(a) pelo sintoma físico VERTIGEM realizando minhas atividades durante o teletrabalho					
20. Sinto-me afetado(a) pelo sintoma físico TONTURA realizando minhas atividades durante o teletrabalho					
21. Sinto-me afetado(a) por OUTROS sintomas físicos realizando minhas atividades durante o teletrabalho					

PONTUAÇÃO DAS RESPOSTAS

Questões	Nada	Pouco	Regular	Muito	Totalmente
1. A rede de internet utilizada durante o teletrabalho é suficiente e adequada para a realização das minhas atividades	0	1	2	3	4
2. Os sistemas de informação utilizados durante o teletrabalho são suficientes e adequados para a realização das minhas atividades	0	1	2	3	4
3 Os equipamentos de tecnologia da informação e comunicação (computadores, tablets, <i>smartphones</i> etc) utilizados durante o teletrabalho são suficientes e adequados para a realização das minhas atividades	0	1	2	3	4
4. Além da minha residência, realizo minhas atividades em espaços de coworking (Salas 360º, disponibilizadas pelo Ministério da Gestão e Inovação), ou em qualquer outro local que tenha disponibilidade de acesso à internet.	0	1	2	3	4
5. O trabalho realizado fora das dependências do órgão é suficiente e adequado para a plena execução das minhas atividades	0	1	2	3	4
6. Sinto-me produtivo(a) realizando minhas atividades durante o teletrabalho.	0	1	2	3	4
7. Sinto-me apto(a) intelectualmente para tomar decisões durante a realização do teletrabalho	0	1	2	3	4
8. Sinto-me satisfeito(a) com meu desempenho no trabalho durante a realização do teletrabalho	0	1	2	3	4
9. Sinto-me cheio(a) de vigor (vontade) para realizar o meu trabalho durante a realização do teletrabalho	0	1	2	3	4
10. Sinto-me concentrado(a) realizando minhas atividades durante o teletrabalho	0	1	2	3	4
11. Sinto-me eficiente realizando minhas atividades durante o teletrabalho	0	1	2	3	4
12. A minha chefia ou supervisor tem o controle sobre as atividades efetuadas por mim durante o teletrabalho (entra em contato com frequência, realiza reuniões de <i>feedback</i> etc)	0	1	2	3	4
13. Tenho o suporte da minha chefia ou supervisor em caso de dúvidas quanto à realização de alguma atividade durante o teletrabalho	0	1	2	3	4
14. As metas pactuadas para o teletrabalho são flexíveis e meu supervisor(a)/chefia permite que sejam revisadas a qualquer momento	0	1	2	3	4
15. O local onde realizo minhas atividades durante o teletrabalho possui iluminação adequada ou incidência de luz natural	0	1	2	3	4

16. Eu procuro me alimentar nos horários habituais durante a realização do teletrabalho, evitando pular ou atrasar as refeições essenciais (café da manhã, almoço e jantar)	0	1	2	3	4
17. O local em que realizo minhas atividades durante o teletrabalho possui temperatura do ambiente adequada	0	1	2	3	4
18. Sinto-me afetado(a) pelo sintoma físico DOR realizando minhas atividades durante o teletrabalho	4	3	2	1	0
19. Sinto-me afetado(a) pelo sintoma físico VERTIGEM realizando minhas atividades durante o teletrabalho	4	3	2	1	0
20. Sinto-me afetado(a) pelo sintoma físico TONTURA realizando minhas atividades durante o teletrabalho	4	3	2	1	0
21. Sinto-me afetado(a) por OUTROS sintomas físicos realizando minhas atividades durante o teletrabalho	4	3	2	1	0

Escore Final (por servidor): _____

Pontuação Mínima: 0 pontos

Pontuação Máxima: 84 pontos*

Percentual de Produtividade (%): $(\text{Escore final obtido}/84) \times 100$

(*) Valor máximo de cada questão x nº de questões

Responsáveis por este Relatório Técnico:

Deise Maisa Ribeiro de Santana (Discente)

Prof^a Dra. Thais Ettinger Oliveira Salgado (Orientadora)

Data de Realização do Relatório:

13 de agosto de 2023.