

A Teoria da Mudança e sua possível utilização em Auditorias Operacionais



Fábio Mafra

é servidor do Tribunal de Contas da União, graduado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Santa Catarina, especialista em Orçamento Público pelo ISC/Cefor da Câmara dos Deputados; e Mestre em Economia, em gestão de negócios, pela Universidade de Brasília.

RESUMO

Nas auditorias operacionais deve-se buscar conhecer o objeto auditado com o apoio de técnicas de diagnóstico. Uma das técnicas que apresenta possibilidades de abrir novos horizontes e trazer novas soluções para os trabalhos do TCU é a teoria da mudança, ou *theory of change*. A teoria da mudança é uma representação gráfica sobre como a implementação de um projeto, programa ou política leva aos resultados e impactos esperados. A teoria de mudança dispõe sequencialmente os insumos que o projeto, programa ou política deverá utilizar, as atividades que os insumos irão suportar, os produtos que o programa pretende obter, assim como os resultados e impactos esperados. Além disso, identifica eventos ou condições que podem afetar a obtenção dos resultados e os pressupostos subjacentes construídos acerca de como as mudanças deverão ocorrer e sobre as relações de causa e efeito envolvidas. É possível vislumbrar que a ferramenta poderá agregar valor significativo para os resultados das auditorias, podendo ser utilizadas para compreender os mecanismos de funcionamento dos programas auditados; definir pontos de controle ao longo do processo de desenvolvimento das ações desenvolvidas; identificar fatores que interferem nos resultados desse processo; e visualizar os efeitos das recomendações formuladas, considerando os demais fatores intervenientes. Por tudo isso, acredita-se que a teoria da



mudança possa se constituir em uma ferramenta importante para a realização de trabalhos de auditoria operacional de qualidade e de alto padrão técnico pelo TCU.

Palavras-chave: Auditoria operacional. Técnica de diagnóstico. Teoria da mudança.

1. INTRODUÇÃO

Poucas coisas podem ser consideradas tão fundamentais para o sucesso de uma auditoria quanto conhecer, com o nível adequado de profundidade, o objeto auditado. Isso está bem explicitado nas normas internacionais de auditoria, que definem que os auditores devem obter um entendimento da natureza da entidade ou do programa a ser auditado (INTERNATIONAL STANDARDS OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS, 2015)ⁱ. Essa necessidade se torna especialmente importante quando lidamos com auditorias operacionais, que, dado o seu caráter mais flexível na seleção de temas, objetos de auditoria, métodos e critérios de fiscalização, demandam maior dedicação da equipe de auditoria com o objetivo de conhecer o assunto, o programa e as entidades auditadas.

Nas auditorias operacionais desenvolvidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), preconiza-se que essa busca de conhecimento seja realizada com o apoio de variadas técnicas de diagnóstico. O

Manual de Auditoria Operacional do TCU (2010) menciona a análise *SWOT*, o diagrama de verificação de risco, a análise dos *stakeholders*, o mapeamento de produtos e o mapeamento de processos. Todos esses são métodos estudados e testados nas auditorias, que contam com documentos técnicos específicos para auxiliar os auditores no momento da sua aplicação. A utilização dessas técnicas de diagnóstico assegura que a construção do conhecimento sobre o objeto de auditoria seja realizada de forma sistematizada e documentada. Cada um desses métodos comporta diferentes potencialidades e atende a diferentes necessidades, caracterizando-se como ferramentas à disposição do auditor para utilização, a depender da necessidade.

Nesse sentido, a introdução de novas técnicas de diagnóstico é, em geral, muito bem-vinda, na medida em que acaba abrindo novas possibilidades para o trabalho de auditoria. Foi assim quando se utilizou pela primeira vez a análise Ishikawa ou “diagrama espinha de peixe” em uma auditoria operacional. A técnica foi introduzida porque fornecia uma nova perspectiva, ao permitir o mapeamento de diversos fatores causais, assim como suas inter-relações que determinavam a origem de uma determinada situação problema, encaixando-se, perfeitamente, nas necessidades decorrentes da problemática que havia motivado a auditoriaⁱⁱ.

Entre junho e julho de 2015, tive a oportunidade de participar de um treinamento denominado *In-*

ternational Program for Development Evaluation (IPDET)ⁱⁱⁱ, que é patrocinado pelo Banco Mundial em parceria com a Universidade de Carleton do Canadá e que teve lugar em Ottawa. Foram quatro semanas de intenso treinamento sobre a avaliação de projetos, programas e políticas, que envolveu a apresentação de teoria e ferramentas, assim como o desenvolvimento de estudos de caso e de discussões em grupo. Uma das técnicas mais interessantes divulgadas no treinamento, que parecia apresentar amplas possibilidades de abrir novos horizontes e trazer novas soluções para os trabalhos do TCU foi o mapeamento da teoria da mudança, ou *theory of change*, que consiste na representação da lógica de funcionamento dos programas e políticas públicas para o alcance de seus resultados e impactos esperados^{iv}.

O presente artigo tem por objetivo apresentar a técnica e descrever sua finalidade, assim como avaliar em que medida poderia ser adaptada às necessidades do Tribunal e utilizada no desenvolvimento de auditorias operacionais.

2. O QUE É E COMO É UTILIZADA A TEORIA DA MUDANÇA

A teoria da mudança é uma representação gráfica acerca de como a implementação de um projeto, programa ou política leva aos resultados e impactos esperados, considerando os pressupostos subjacentes construídos acerca de como as mudanças deverão ocorrer. Trata-se de uma ferramenta que pode

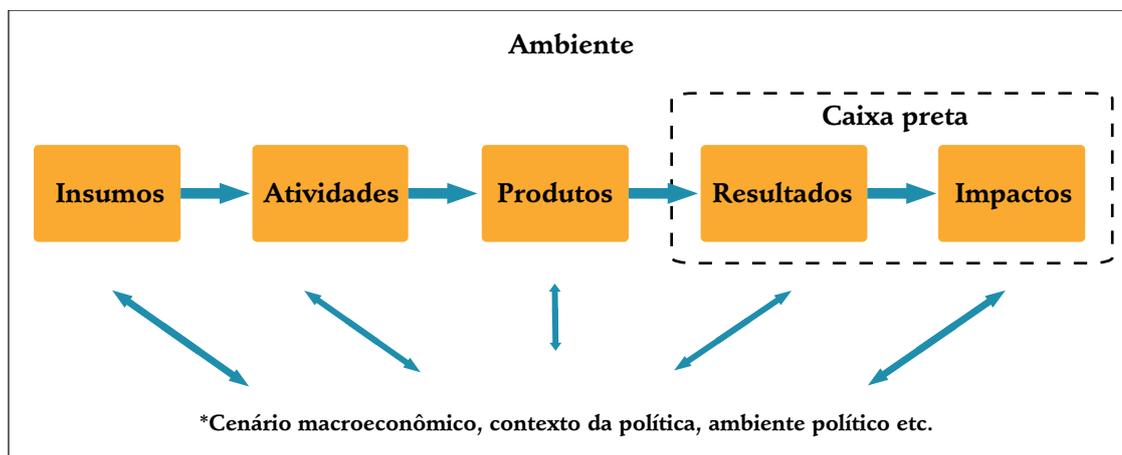
ser utilizada para projetar e avaliar as iniciativas que buscam promover mudanças sociais. É um tipo de “planta baixa dos blocos de construção” necessários ao alcance dos objetivos de longo prazo de alguma iniciativa governamental visando à promoção de mudanças na sociedade (ACTKNOWLEDGE AND ASPEN INSTITUTE, 2003).

Uma teoria de mudança deve (MORRA-IMAS; RIST, 2009, p. 151):

- descrever a sequência de insumos que o projeto, programa ou política deverá utilizar, as atividades que os insumos irão suportar, os produtos que o programa pretende obter, assim como os resultados e impactos que são esperados;
- identificar eventos ou condições que podem afetar a obtenção dos resultados;
- identificar os pressupostos que o programa está assumindo sobre as relações de causa e efeito;
- identificar os pressupostos críticos que, com base na realidade do programa e na revisão da literatura, devem ser examinados em uma avaliação.

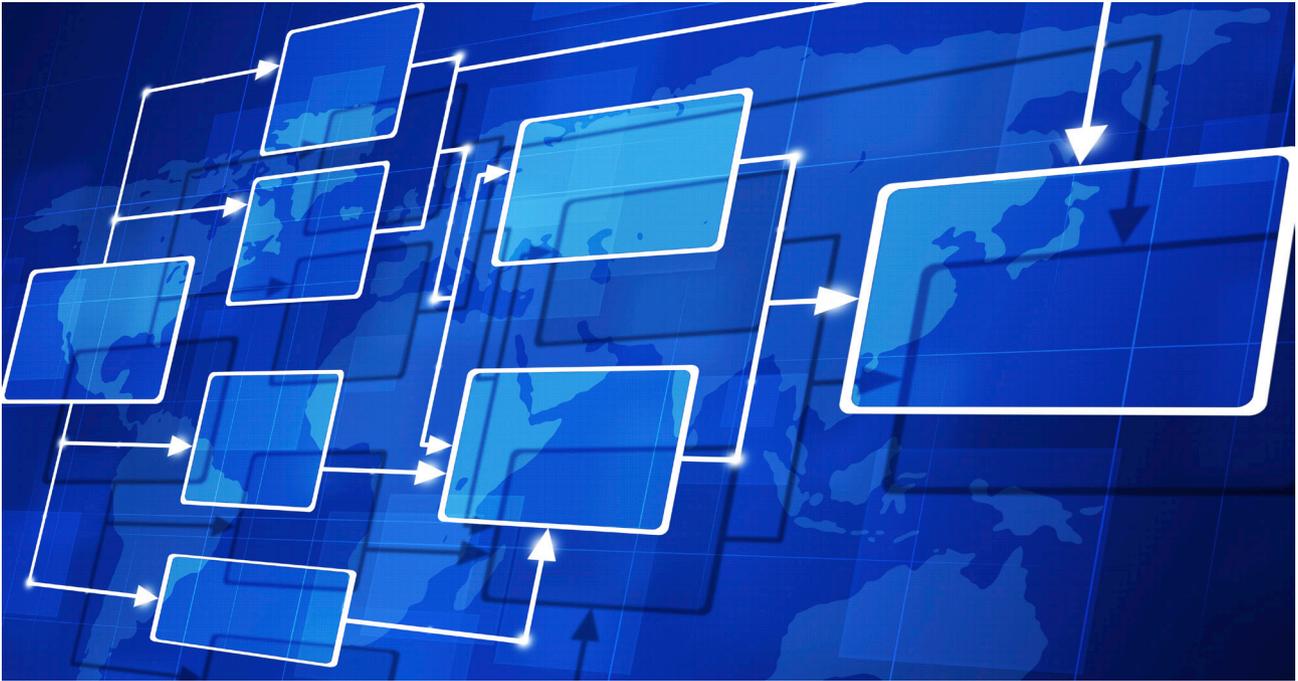
A teoria da mudança expressa as crenças sobre por que o programa deve atingir seus objeti-

Figura 1:
Movendo-se dos insumos aos impactos



Fonte: PALUMBO, S. (adaptado de MORRA-IMAS; RIST, 2009, p. 152).

Nota: Insumos são recursos financeiros, humanos e materiais; atividades são as ações executadas; produtos são serviços ou artigos produzidos; resultados são as mudanças comportamentais esperadas; impactos são melhorias de longo prazo disseminadas na sociedade.



vos. Especifica os componentes dos programas e os relacionamentos que mantém. Portanto, a teoria da mudança descreve como recursos são providos para possibilitar que uma organização implemente atividades com objetivos específicos, expressos em termos de produtos, resultados e impactos, todos inter-relacionados.

Adicionalmente, devem ser identificados os pressupostos e suposições subjacentes à lógica de funcionamento do programa. Em certo sentido, a teoria da mudança “abre a caixa preta” para mostrar como uma intervenção espera converter insumos, atividades e produtos em resultados e impactos (MORRA-IMAS; RIST, 2009).

A teoria de mudança, muitas vezes, é desenvolvida pelos gestores governamentais, à medida que elaboram a concepção de uma determinada intervenção, programa ou política pública. Mas muitas iniciativas governamentais são desenvolvidas sem que a teoria da mudança seja descrita de forma explícita.

Em função disso, frequentemente a teoria de mudança acaba sendo elaborada no âmbito de uma avaliação da política pública. No contexto de uma avaliação, a teoria de mudança costuma ser desenvolvida ao final do estudo inicial do programa avaliado.

A utilização da teoria da mudança para descrever uma atividade, programa ou política pública

pode propiciar diversos benefícios, entre os quais podem ser destacados os seguintes:

- possibilitar uma visão clara de como uma intervenção deve funcionar, podendo apontar possíveis falhas de concepção;
- possibilitar a identificação de suposições que podem estar associadas a riscos de não se atingirem os resultados esperados;
- facilitar a identificação de questões a serem avaliadas;
- viabilizar um entendimento comum sobre o funcionamento do programa ou atividade governamental;
- auxiliar a identificação de elementos-chave do programa, que desempenham papel crítico para seu sucesso;
- facilitar a identificação de indicadores para a mensuração do progresso do programa ou atividade governamental; e
- possibilitar a apresentação dos resultados de uma determinada política ou programa.

Antes de iniciar a construção ou a revisão de uma teoria da mudança, os avaliadores devem possuir um claro entendimento do propósito e dos objetivos do programa, política ou atividade envolvidos. Deve-se prestar especial atenção às seguintes questões (INTERNATIONAL PROGRAM FOR DEVELOPMENT EVALUATIONS TRAINING, 2015):

- Qual o conhecimento que embasa e sustenta a intervenção?
- Qual é a lógica da intervenção?
- Quais são os pressupostos-chave que estão sendo considerados?
- Quais são as demais potenciais influências operando no contexto da intervenção?

Diversos modelos podem ser utilizados para facilitar a construção de uma teoria da mudança. A Figura 2 apresenta um dos fluxogramas que atende adequadamente às necessidades da técnica.

A Figura 3, por sua vez, apresenta um exemplo de teoria de mudança acabado, que embora não esteja estruturado como o modelo anterior, proporciona uma boa ideia de como se supõe funcionar a lógica de uma iniciativa governamental.

Pressupostos:

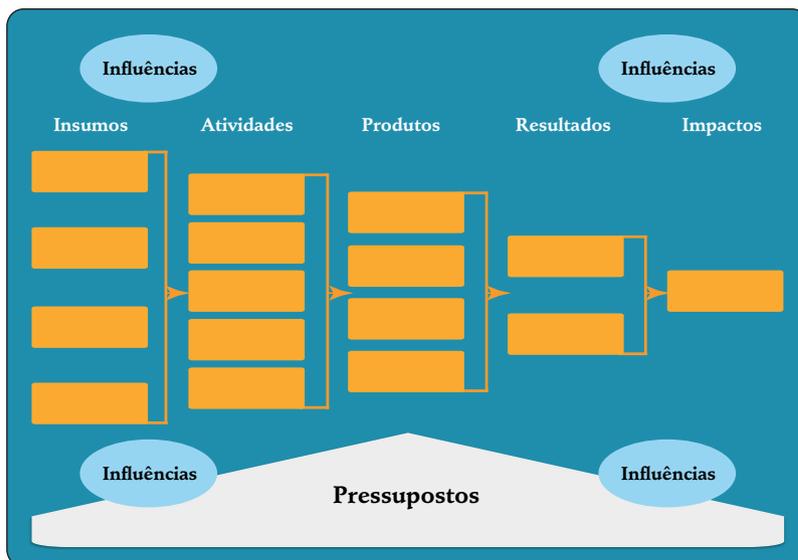
- Os pais estão disponíveis em suas casas no momento das visitas;

- Os professores estão dispostos a realizar as visitas;
- Os pais receberão bem os professores;
- Os pais aceitarão discutir sua visão acerca de como educar seus filhos com os professores;
- Os professores entenderão melhor a cultura das famílias e com isso serão mais simpáticos com os alunos;
- Os professores ajustarão a sua maneira de ensinar com base no que aprenderam nas visitas;
- Os pais desejam se envolver no processo.

3. POSSIBILIDADES DE UTILIZAÇÃO DA TEORIA DA MUDANÇA EM AUDITORIAS OPERACIONAIS DO TCU

Conforme já mencionado, dada a variedade de temas que costumam ser sujeitos à avaliação, é comum que se utilizem nas auditorias operacionais técnicas de diagnóstico para melhor entendimento do objeto de auditoria. Muitas vezes, os métodos empregados provêm de outras áreas do conhecimento, especialmente das ciências sociais e do ambiente da administração e gestão empresarial. Exemplos dessa utilização são: a análise *SWOT*, em que se busca avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças inerentes a determinado empreendimento; o mapeamento de processos,

Figura 2: Modelo de teoria da mudança



Fonte: IPDET, 2015

Figura 3:

Exemplo de teoria da mudança

Nota: Esse exemplo não identifica explicitamente os diversos componentes da teoria da mudança, que podem ser resumidos da seguinte maneira: professores, alunos e casas dos alunos são insumos; visitas são atividades; conversas e conscientização dos pais são produtos; maior simpatia dos professores e comparecimento dos alunos são resultados; a melhoria no desempenho escolar é o impacto.



Fonte: WEISS (1972 apud MORRA-IMAS; RIST, 2009, com adaptações).

em que se procura conhecer o funcionamento de processos de trabalho utilizados pela entidade auditada e identificar oportunidades para a racionalização das rotinas de trabalho; e a análise dos *stakeholders*, que tem por objetivo identificar os principais grupos de interesse, suas opiniões e conflitos existentes (TCU, 2010).

Entretanto, as técnicas metodológicas oriundas de outros campos da atuação humana, para terem uma utilização plena no âmbito das auditorias operacionais, muitas vezes precisam passar por adaptações de forma a satisfazer as necessidades próprias dessa modalidade de auditoria.

Assim se deu com a análise *SWOT*, que vem sendo utilizada, no contexto das auditorias, predominantemente, como uma ferramenta de diagnóstico para a identificação de fragilidades e priorização de aspectos que necessitam ser avaliados durante o desenvolvimento da fiscalização. Tanto é assim que, em geral, as análises *SWOT* são acompanhadas da construção de diagramas de verificação de riscos, em que as fragilidades e ameaças são desdobradas em riscos correspondentes. No ambiente da administração das

empresas, por outro lado, as análises *SWOT* comportam um papel mais direto na definição das estratégias empresariais, fornecendo elementos para se possa definir um posicionamento para a empresa no mercado. A ideia é tirar proveito de suas forças e das oportunidades que se apresentam, mas protegê-la dos efeitos de suas fragilidades e de ameaças.

Também foi assim com a análise Ishikawa. Para o ambiente empresarial, o criador da técnica, o engenheiro químico Kaoru Ishikawa definiu quatro grupos fixos de fontes de problemas (método; matéria-prima; mão de obra; máquinas) (DAYCHOUM, 2007). Contudo, no âmbito das auditorias operacionais a utilização da “espinha de peixe” foi desenvolvida de forma mais livre, buscando contemplar os grupos de problemas existentes na política pública avaliada.

Assim, a técnica da teoria da mudança, que já vem sendo utilizada no contexto da comunidade internacional de avaliação de políticas públicas, que conta com envolvimento de diversas entidades internacionais, em especial do Banco Mundial (BIRD), do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e da Orga-



nização das Nações Unidas (ONU), poderá necessitar de adaptações ao ingressar no campo das auditorias operacionais.

Contudo, já é possível vislumbrar que a ferramenta poderá agregar valor significativo para os resultados das auditorias, podendo ser utilizadas com as seguintes finalidades:

- compreensão dos mecanismos de funcionamento de programas, políticas e atividades governamentais auditados;
- identificação de outros fatores que interagem com os programas, políticas e atividades governamentais auditados e interferem nos seus resultados;
- definição de pontos de controle ao longo do processo de desenvolvimento das atividades auditadas; e
- visualização dos efeitos das recomendações formuladas ao longo do processo de implementação das atividades auditadas.

A primeira abordagem mencionada corresponde ao uso mais tradicional da ferramenta. Consiste em utilizar a teoria da mudança como técnica de diagnóstico de auditoria para a compreensão de como se estruturam e funcionam os programas, políticas e atividades governamentais auditados. Nesse sentido, o mapeamento da teoria da mudança assemelha-se a

duas técnicas que já vêm sendo utilizadas nas auditorias operacionais: o marco lógico e o mapeamento de produtos.

Por desconhecimento, as denominações “teoria da mudança” e “marco lógico” são usadas, com frequência, como se fossem sinônimos. O marco lógico pode ser considerado a primeira tentativa de se descrever os componentes dos programas governamentais, de forma a demonstrar como atividades levam a resultados. Também apresenta os insumos, as atividades, os produtos e os resultados. Mas a teoria da mudança, além de dispor graficamente esses componentes, é um modelo causal: liga os resultados às atividades para explicar como e porque a mudança almejada deverá se materializar. Isso se torna possível por meio da explicitação dos pressupostos subjacentes à atividade avaliada. Nesse sentido, o marco lógico conserva características mais descritivas, enquanto a teoria da mudança possui um caráter explicativo (CLARK, H; ANDERSON, A. A., 2004).

As diferenças em relação ao mapeamento de produtos seguem uma lógica semelhante. Essa técnica também identifica insumos, produtos e impactos, mas apenas a teoria da mudança expressa os pressupostos envolvidos e, assim, possibilita a identificação das crenças que justificam a cadeia de causa e efeito definida para o objeto avaliado. Esses pressupostos são fatores-chave para o adequado funcionamento do programa ou da atividade auditada e a avaliação dos reais efeitos dos fatores envolvidos pode ser relevante para a compreensão dos achados de auditoria. Assim, a teoria da mudança possibilita uma visão integral do processo operacional da atividade auditada, incluindo

as pressuposições sobre as relações de causa e efeito, o que tem grande valor para a perfeita apreensão pela equipe de auditoria da lógica de funcionamento da iniciativa governamental avaliada.

A segunda finalidade mencionada também representa um diferencial da teoria da mudança em relação a outras técnicas de diagnóstico em uso. Justifica-se pela possibilidade que a teoria da mudança tem de expressar e considerar outros fatores relevantes, além da política ou atividade auditada, que têm potencial para influir nos resultados que a política pretende alcançar. Com isso, a técnica permite antever como fatores externos podem contribuir ou mesmo dificultar o alcance dos objetivos definidos.

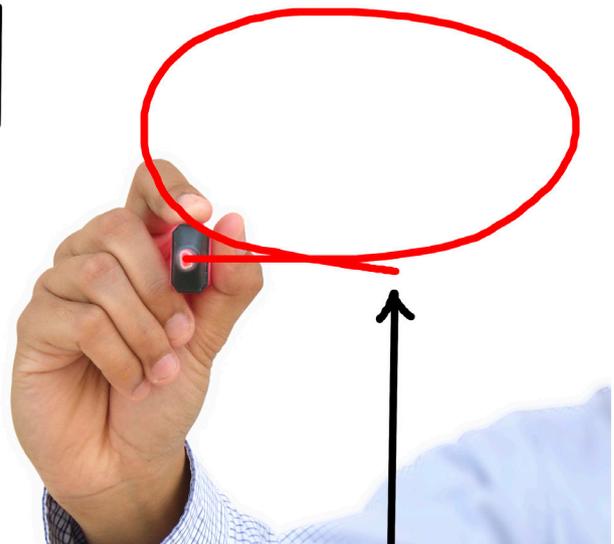
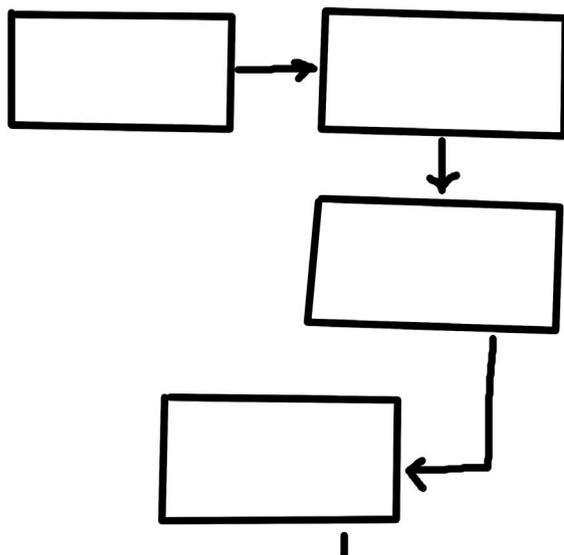
Como terceira aplicação, a teoria da mudança também pode ser útil para a identificação de pontos de controle ao longo do processo de desenvolvimento das atividades auditadas que sejam significativos para a medição de indicadores de desempenho. Nesse sentido, os conhecimentos propiciados pela teoria da mudança poderão subsidiar a análise da qualidade dos indicadores existentes e a formulação de recomendações para a utilização de indicadores ou o aperfeiçoamento dos que a entidade auditada já utilizava.

Por fim, essa nova técnica oferece a oportunidade de se visualizar como as eventuais medidas recomendadas pelo Tribunal poderão se inserir na cadeia de relações de causa e efeito presentes em uma determinada atividade ou política pública avaliada e que consequências essa inserção poderá provocar. Dessa forma, seria possível avaliar, por meio de uma análise

se qualitativa, quais medidas poderiam ter um efeito potencial mais benéfico, considerando o contexto da atividade avaliada. Com isso, a utilização da teoria da mudança representaria uma iniciativa inovadora para o desenvolvimento das auditorias operacionais, uma vez que, atualmente, dentre as técnicas utilizadas pelo TCU, inexistem uma ferramenta com essas características.

Na análise até aqui desenvolvida busca-se avaliar, em tese, os potenciais benefícios dessa nova metodologia, considerando o conjunto de outras técnicas testadas e disponíveis para essa modalidade de auditoria. Entretanto, ao se avaliar as possibilidades de utilização da teoria da mudança em auditorias operacionais, faz-se necessário considerar, também, em que medida existe, na prática, demanda por essa metodologia nas auditorias operacionais que estão sendo desenvolvidas atualmente.

Assim, a participação recente em projeto desenvolvido pelo TCU para a aferição do grau de aderência dos procedimentos adotados pelo Tribunal às normas internacionais de auditoria, ofereceu a oportunidade de se analisar uma pequena amostra aleatória de seis auditorias operacionais desenvolvidas pelo TCU em 2014. A análise das informações coletadas demonstrou que esse tipo de abordagem, caracterizado pelo estudo detalhado do objeto de auditoria na fase inicial da fiscalização – que marcadamente caracterizava as auditorias desenvolvidas pela antiga Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog) – está sendo pouco utilizada no TCU atual-



mente. Constatou-se que nenhuma das seis auditorias estudadas fez uso de técnicas de diagnóstico.

Portanto, não obstante o potencial da técnica teoria de mudança para os trabalhos de auditoria operacional, constata-se que a nova ferramenta deverá contar com demanda limitada, restringindo-se a trabalhos que necessitem comportar um maior aprofundamento dos temas auditados.

4. CONCLUSÃO

A teoria da mudança é uma técnica qualitativa com excelente potencial para aperfeiçoar ainda mais os trabalhos de auditoria operacional desenvolvidos pelo TCU, na medida em que possibilita uma visão consolidada de todo o processo de funcionamento da atividade ou política pública submetidos à avaliação. A teoria da mudança agrega aos componentes que integram as políticas públicas informações relacionadas à influências externas e aos pressupostos que sustentam as relações de causa e efeito que, supostamente, levam aos resultados esperados. Por essa razão, permite a análise bastante detalhada e abrangente da lógica de funcionamento do programa ou atividade auditada, o que pode contribuir para a realização de auditorias operacionais de qualidade.

Além disso, a técnica oferece uma oportunidade para a avaliação dos efeitos das possíveis recomendações e determinações do Tribunal no conjunto de fatores presentes no ambiente do objeto auditado, o que não é possível por meio das demais técnicas que vêm sendo empregadas.

Não obstante o potencial evidenciado, o quadro atual das auditorias operacionais em desenvolvimento no TCU indica que a demanda para a utilização dessa nova ferramenta metodológica é limitada, uma vez que muitos trabalhos de natureza operacional não têm utilizado técnicas de diagnóstico durante o processo de análise dos objetos de auditoria.

Em decorrência disso, rememoro o argumento inicial do presente artigo, que, apoiado nas normas internacionais de auditoria, enfatiza a importância do adequado conhecimento dos objetos auditados para o desenvolvimento de auditorias de elevado padrão técnico. Nesse sentido, considero fundamental maior ênfase no estudo dos programas e atividades nas auditorias operacionais desenvolvidas pelo Tribunal. Para tanto, entendo que seria desejável que as capacitações dos auditores passassem a enfi-

zar a necessidade das técnicas de diagnóstico para o melhor conhecimento dos temas e das entidades auditadas. Creio que, a partir desse novo quadro, a teoria da mudança possa se constituir em uma ferramenta ainda mais importante para a realização de trabalhos de auditoria operacional de qualidade e de alto padrão técnico pelo TCU.

NOTAS

- 1 Princípios Fundamentais de Auditoria do Setor Público. International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI 100/45).
- 2 A primeira utilização deste método ocorreu em 2008, na auditoria que procurou avaliar a concessão e a manutenção dos benefícios de auxílio-doença por parte do INSS, em que se procurava entender as razões pelas quais os dispêndios com esse tipo de benefício haviam aumentado acentuadamente (TC 012.034/2008-7). Atualmente, a forma de utilização da técnica está explicada no documento técnico do TCU "Técnicas de análise de problemas para auditorias" (2013).
- 3 O IPDET é um programa de treinamento executivo que tem por objetivo dotar os estudantes com as ferramentas requeridas para avaliar políticas, programas e projetos de desenvolvimento, executados em âmbito local, nacional, regional ou global.
- 4 A maior parte das informações sobre a teoria da mudança disponibilizadas no presente artigo estão referenciadas nas aulas expositivas e nas notas de aula correspondentes dos professores Linda G. Morra Imas e Ray C. Rist.

REFERÊNCIAS

ACTKNOWLEDGE AND ASPEN INSTITUTE. Theory of Change. Roundtable on Community Change. S. loc., 2003. Disponível em: <http://www.theoryofchange.org/>. Acesso em: 7 set. 2015.

CLARK, Hélène; ANDERSON, Andrea A. Theories of change and logic models : Telling them apart (apresentação). Aspen Institute Roundtable on Community Change. Aspen, 2004.

DAYCHOUM, Merhi. 40 ferramentas e técnicas de gerenciamento. Brasport. Rio de Janeiro, 2007

INTERNATIONAL PROGRAM FOR DEVELOPMENT EVALUATIONS TRAINING. Designing and Conduction Effective Evaluations : Core Curriculum Presentations. Ottawa, 2015.

INTERNATIONAL STANDARDS OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS. – Princípios Fundamentais de Auditoria do Setor Público – ISSAI 100 in Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) : Princípios Fundamentais de Auditoria (nível 3). TCU. Brasília, 2015.

MORRA-IMAS, Linda G.; RIST, Ray C. The road to results : designing and conducting effective development evaluations. World Bank. Washington, 2009.

PALUMBO, Salvatore. Movendo-se dos insumos aos impactos (adaptado de MORRA-IMAS; RIST, 2009, p. 152). Brasília, 2015. 1 ilustração.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de Auditoria Operacional, TCU. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A14D78C1F1014D7957B04E155C>>. Acesso em: 4 out. 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Técnicas de análise de problemas para auditorias. TCU. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A14D78C1F1014D7957D4F85058>>. Acesso em: 4 out. 2015.

WEISS, Carol. Evaluation Research : Methods for Assessing Program Effectiveness. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1972 apud MORRA-IMAS, Linda G.; RIST, Ray C. The road to results : designing and conducting effective development evaluations. Worldbank. Washington, 2009.

