

IMPACTOS DA GESTÃO DE MUDANÇAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (ERP)

ALESSANDRA BARBOSA PINTO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)
alessandrarpinto@hotmail.com

BIANCA CLAUDINO DE ALMEIDA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)
biaa.almeida@homail.com

CAROLINE FERREIRA DE CARVALHO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)
ferreira3012@hotmail.com

ALBERTO DE MEDEIROS JR

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)
alberto.medeiros@gmail.com

GILBERTO PEREZ

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)
gperez@mackenzie.br

IMPACTOS DA GESTÃO DE MUDANÇAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (ERP)

1. INTRODUÇÃO

Um desafio enfrentado pelas empresas diariamente é o de se manterem competitivas no mercado. Em tempos de globalização, a acessibilidade a novos mercados dá-se de forma mais fácil, fazendo com que as empresas passem a concorrer em nível mundial, fenômeno este quase que impensável em tempos anteriores. Além do desafio de se manterem competitivas, as empresas se deparam com obstáculos apresentados pelos mercados, gerando, assim, a necessidade de mudança constante (NASTASE; GIUCLEA; BOLD, 2012, p.1). Segundo Teles e Amorim (2013), as oportunidades surgem a todo o momento, e as respostas precisam ser rápidas para que as chances não sejam agarradas pelo concorrente. Visto isso, para que as empresas possam garantir sua competitividade e sua sobrevivência no mercado, devem incorporar em sua estrutura os recursos tecnológicos (SELDIN; RAINHO; CAULLIRAUX, 2003, p. 1), o que as tornará cada vez mais dinâmicas e flexíveis para se adaptar às mudanças do mercado.

As empresas que desejam se adaptar ao ambiente externo e ao progresso, devem aceitar que a mudança interna é necessária e de vital importância. Para responder a ela de forma rápida e responsável, faz-se imprescindível a adoção dos sistemas da informação (SI). Segundo Laudon e Laudon (2010, p.12) o SI podem ser definidos tecnicamente como:

Um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação, e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

Para que o SI funcione de forma satisfatória atendendo aos objetivos esperados pela empresa que o adotou, este deve ser implementado de forma correta. Para que essa implementação seja efetuada com sucesso, a empresa deve atentar-se aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Segundo Nielsen (2002) fatores críticos de sucesso são pontos (áreas) do projeto que devem correr bem, para não comprometer o resultado e a qualidade da implementação. Analisando a literatura pertinente ao assunto, foram apontados diversos FCS, sendo um deles a Gestão de Mudança.

A Gestão de Mudança assim como um FCS parte da premissa que ao implementar um novo sistema haverá modificação, ainda que minimamente, na maneira que a empresa tem para executar seus processos. Segundo Nastase, Giuclea e Bold, (2012), sempre haverá funcionários que se oporão à mudança. Estes serão os usuários do novo sistema, e o sucesso ou não desta mudança dependerá da sua adaptação ao novo sistema. Dessa forma, a organização situa-se entre duas forças: 1) as forças externas, que levam a organização a precisar da mudança, e 2) as forças internas, que se opõem à mudança. O balanceamento entre estas duas forças determina o nível de desempenho da mudança executada.

1.1. Justificativa

Para acompanhar a velocidade do mercado, adotando ferramentas de tecnologia da informação, mais especificadamente, de um sistema integrado – ERP, a tendência das organizações é focar-se nos riscos técnicos e sistêmicos do negócio, deixando o fator humano em segundo plano.

Duck (2001), defende que mudar uma organização é um processo inevitavelmente humano e emocional. O autor expõe ainda, que muitos executivos, ao pensarem na Gestão de Mudança, focam somente nos fatores operacionais e sistêmicos da organização.

Esta pesquisa visa confirmar, a partir das teorias e pesquisa de campo, que o fator humano é crucial para a adoção de novos sistemas, sendo um dos pontos mais relevantes quanto aos fatores críticos de sucesso para uma boa implementação de sistemas integrados.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Após a análise do cenário, presente em diversas empresas, procura-se entender nessa pesquisa: **Quais são os impactos da Gestão de Mudanças na implementação de sistemas ERP, e como as empresas conduzem essa mudança?**

Logo, o objetivo geral é: Identificar os impactos da Gestão da Mudança no sucesso da implementação dos sistemas ERP nas empresas. Para atingir o objetivo definido, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais são os elementos da teoria da Gestão de Mudanças aplicáveis à implantação de sistemas.
- Investigar quais são os impactos da mudança dos sistemas nas empresas.
- Evidenciar o nível de impacto e a aceitação dos funcionários em relação à troca do sistema.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Sistemas Integrados de Gestão (SIG)

Para que uma empresa consiga exercer suas atividades de forma eficiente e eficaz, faz-se necessária a utilização de ferramentas que viabilizem isso. Uma dessas ferramentas é o Sistema Integrado de Gestão (SIG), conhecido também como ERP (*Enterprise Resource Planning*), que, segundo o Gartner Group (2004, p.143) é uma estratégia de negócios e de software capaz de integrar as funções de manufatura, financeira e distribuição equilibrando e otimizando dinamicamente recursos empresariais.

Segundo Medeiros Jr. (2007), o SIG pode ser definido como um pacote de software, abrangente e integrado, que possibilita a padronização e a automação de processos de negócio utilizando uma base de dados unificada e transacional em tempo real.

A vantagem de utilizar um SIG nas organizações é, segundo Laudon e Laudon (2010), que este permite que a empresa tenha a possibilidade de agir instantaneamente à dinamicidade do ambiente interno e externo, possibilitando aos usuários saberem o impacto destes eventos em cada parte da empresa e como está o desempenho da organização a cada momento. Eles definem ainda que a tecnologia da informação é apenas uma das muitas ferramentas que são utilizadas por gerentes para enfrentarem as mudanças:

As empresas estão sempre tentando melhorar a eficiência de suas operações a fim de conseguir mais lucratividade. Das ferramentas de que os administradores dispõem, as tecnologias e os sistemas de informação estão entre as mais importantes para atingir altos níveis de eficiência e produtividade nas operações, especialmente quando combinadas com mudanças no comportamento da administração e nas práticas de negócio. (LAUDON; LAUDON, 2010 p.10).

Seldin, Rainho e Caulliraux (2003) expõem ainda que os SIGs propiciam um alto desempenho nas atividades operacionais e estratégicas da organização, com o menor custo possível.

2.2. Processo de Implementação de um Sistema da Informação (SI)

De acordo com O'Brien e Marakas (2013), a implementação pode ser um processo exaustivo e difícil. Entretanto, é vital ao assegurar o sucesso de qualquer sistema recém-desenvolvido, pois até mesmo um sistema bem projetado falhará se não for adequadamente implementado.

Para realizar o processo de implementação de um novo sistema de informação em uma organização faz-se necessário obter estratégias bem definidas para que os impactos na mudança dos processos não afetem os resultados da companhia.

De acordo com Gambôa e Bresciani (2003) o processo de implementação do sistema pode ser dividido em quatro fases: Planejamento, Desenho, Desenvolvimento e Conversão.

Para cada fase os autores listam cada atividade a ser desenvolvida, dentre elas as principais são:

- **Planejamento:** são definidos os objetivos e o escopo do projeto, o comitê diretivo, a equipe e o organograma com todos os participantes, o cronograma a ser seguido com os pontos de verificação e datas limites para as fases e etapas do projeto.
- **Desenho:** é feito o levantamento dos processos atuais e identificados os possíveis pontos de melhoria. Após essa etapa, os novos processos são desenhados.
- **Desenvolvimento:** nesta fase são feitas as customizações, ou seja, adaptar o ERP de acordo com as necessidades e com os processos da empresa. Em paralelo, as funcionalidades do ERP são testadas uma a uma e são resolvidos os pontos necessários.
- **Conversão:** conversão dos dados existentes nos sistemas atuais da empresa para dentro do ERP e sua preparação no ambiente de produção. Nesta fase, os usuários finais são treinados e coloca-se o sistema ERP em funcionamento.

Na teoria, seguindo cada passo de cada fase conforme orientado pela literatura, o sistema seria implementado e utilizado com sucesso dentro de uma organização, porém, há fatores que devem ser considerados durante a sua implementação, conhecidos como Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

2.3. Fatores Críticos de Sucesso na implementação de SI nas Organizações

Os FCS podem ser definidos como:

Áreas que quando possuem um desempenho satisfatório garantem um bom desempenho competitivo para a organização. Caso os resultados dessas áreas não forem adequados, os esforços da organização serão menos do que o desejado. Portanto, estas áreas devem receber constante e cuidadosa atenção do gestor. (ROCKART, 1979, p. 85)

O autor expõe ainda que os FCS de uma empresa podem variar de acordo com a situação.

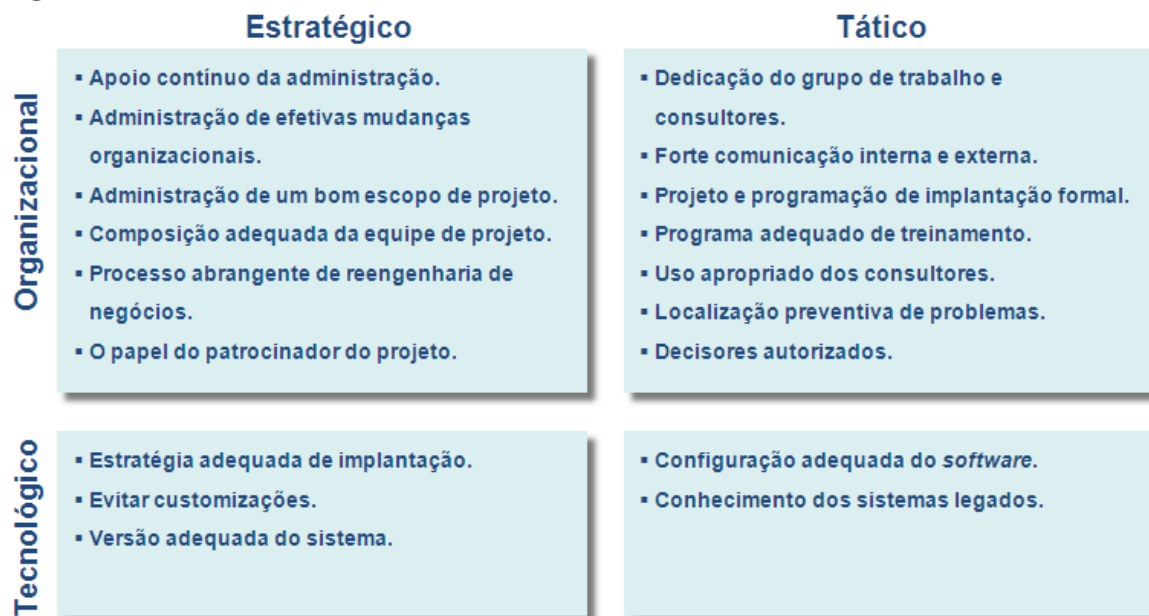
A situação de qualquer empresa mudará de tempos em tempos e os fatores que são considerados pelos executivos como banais podem se tornar fatores críticos de sucesso. A chave aqui é o executivo definir claramente em qualquer momento quais são os FCS para a organização no período em que ele está planejando (ROCKART, 1979 p. 87).

Segundo Rockart (1979) dificilmente uma empresa possuirá os mesmos FCS que outra, pois a determinação destes sofrerá influência das seguintes fontes:

- estrutura da indústria / empresa;
- estratégia competitiva, posição da indústria e localização geográfica;
- fatores ambientais;
- fatores temporais.

Rockart (1979) foi o primeiro autor a abordar o conceito de FCS na implantação de um sistema da informação em uma empresa e, com base em seus estudos, recentemente outros autores desenvolveram o conceito dos FCS na implantação de um ERP. Esteves-Sousa e Pastor-Collado (2000) unificaram essas teorias conforme se pode observar na figura 1.

Figura 1: Modelo Unificado dos FCS



Fonte: adaptado de Esteves-Sousa e Pastor-Collado (2000)

2.4. Mudança - Conceitos

Antes de abordar o conceito de Gestão da Mudança em si, deve-se conhecer o conceito de mudança e os temas que o norteiam, para entender melhor o processo de gerir a mudança. Segundo Manaia (2012, p.7), a mudança pode ser definida como:

A transição, de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente. A mudança implica em ruptura, transformação e principalmente adaptação, sem deixar que as atividades da rotina saiam do controle.

Para Duck (2001, p.13), no entanto, a mudança:

A mudança é um processo dinâmico e não uma série de eventos. Durante cada fase do processo de mudanças, eventos negativos acontecerão e os executivos e gerentes devem esperá-los e estarem preparados para responder a estes desafios. Também devem prever criar, reconhecer e apreciar impulsos positivos. A dinâmica pode ser sutil e muito mais difícil de gerenciar do que os eventos.

A mudança organizacional só acontecerá se houver pressões internas ou externas à organização, com o reconhecimento da necessidade de mudança pelos colaboradores e planejamento para que os resultados reflitam os objetivos da companhia (BILHIM, 2010).

2.5. Resistência dos Funcionários às mudanças na organização

A mudança, além de prevalecer nas nossas organizações, ocorre a um ritmo cada vez mais acelerado e assume-se como um fenômeno complexo (STRUCKMAN; YAMMARINO, 2003, apud SERRANO, et al, 2010. p. 80).

As novas tecnologias vão sempre provocar mudanças no ambiente social da empresa. É difícil imaginar alguma inovação tecnológica que possa ser introduzida sem provocar nenhum efeito (REZENDE, 2003). O autor afirma ainda que:

A implantação de Sistemas de Informação Gerenciais (SIG) tem consequências para o trabalho desempenhado, as tarefas, as pessoas envolvidas e a estrutura organizacional. As quatro variáveis - tarefas, pessoas, estrutura e tecnologia - representam os impactos da tecnologia na empresa como se fossem vértices de um losango, onde cada extremidade representa um fator de impacto. Dessa forma, os

Sistemas de Informação podem e afetam de inúmeras formas a produtividade e a qualidade dos serviços e produtos de uma organização (REZENDE, 2003, p. 121).

Segundo Lawrence e Levitt (1986) existem dois tipos de mudanças que acompanham as inovações tecnológicas: 1) a técnica e, 2) a humana e, para o autor, o problema real não é a mudança técnica, mas as mudanças humanas. O autor aponta quais as formas à resistência podem assumir:

Constante redução da produção, aumento do número de demissões voluntárias e de pedidos de transferência, querelas crônicas, sombria hostilidade, greves e, é claro, a expressão de muitas razões pseudológicas pelas quais a mudança não irá dar certo. Até as mais insignificantes resistências podem causar problemas. (LAWRENCE, 1986, p. 25).

A resistência às mudanças não é boa nem má. A resistência pode ter, ou não, bases sólidas. Mas ela é sempre um importante sinal, que exige investigação por parte da gerência. (LAWRENCE; LEVITT, 1986)

Segundo Benjamin e Levinson (1993) existem três condições que irão criar significativa resistência à mudança: 1) quando a pessoa está confortável com o status quo da empresa; 2) quando não entendem o porquê da mudança é necessária e; 3) quando possuem dúvidas sobre a capacidade da empresa em alcançar a mudança almejada.

2.6. Gestão da Mudança

Vista a importância de um bom gerenciamento da mudança nas empresas, estudiosos formularam métodos para orientar as empresas durante o processo. Para Lawrence e Levitt (1986) existem dois aspectos pertinentes a mudanças, o social e o técnico, onde o primeiro está relacionado à modificação mensurável nas rotinas físicas de trabalho enquanto o segundo refere-se ao modo como aqueles por ela afetados pensam que ela irá alterar seus relacionamentos estabelecidos na organização.

O'Brien e Marakas (2013, p.439), afirmam ainda que:

Uma das chaves para resolver problemas da resistência do usuário a novas tecnologias da informação é a educação adequada e treinamento. Mais importante ainda, é o envolvimento do usuário nas mudanças organizacionais e no desenvolvimento de novos sistemas de informação.

Uma das opções citadas para combater a resistência dos funcionários à mudança seria a sua participação direta nos projetos de planejamento e desenvolvimento da aplicação do sistema para o negócio. Tal envolvimento segundo O'Brien e Marakas (2013), ajuda a assegurar que os usuários finais assumam a propriedade de um sistema e que seu projeto venha ao encontro de suas necessidades. Para os autores, o envolvimento dos funcionários deve estar alinhado ao envolvimento da alta administração.

Lawrence (1986), concorda com a afirmação de O'Brien e Marakas (2013) quando explica que a resistência às mudanças de métodos pode ser vencida fazendo com que as pessoas envolvidas na mudança participem de sua elaboração, entendendo-se participação como um sentimento integrante das pessoas e não apenas um ato mecânico a ser convocado para tomar parte em discussões.

Segundo O'Brien e Marakas (2013), algumas táticas básicas de mudança que os especialistas recomendam incluem:

- envolver tantas pessoas quanto possível no planejamento da aplicação do e-commerce e aplicação do desenvolvimento;
- fazer da modificação constante uma parte da cultura;
- contar a todos, tanto quanto possível, a respeito de tudo, com a maior frequência possível, de preferência pessoalmente;

- fazer uso livre de incentivos e reconhecimento financeiros.
- trabalhar dentro da cultura da companhia, não em torno dela.

Outra metodologia encontrada na literatura é a de Kotter (1997). Esta metodologia, é pautada em oito passos, dos quais todos são fundamentais e todos requerem considerável quantidade de tempo. Segundo o autor, negligenciar uma dessas fases cria apenas a ilusão de agilidade e nunca produz um resultado satisfatório. Estes oito passos são:

- **Passo 1 - Estabelecer senso de urgência:** primeiramente a empresa deve fazer uma análise de mercado e as realidades competitivas, identificando e discutindo crises, crises em potenciais e/ou grandes oportunidades. Após feito isso, as pessoas devem ser comunicadas destas informações para que assim haja indivíduos dispostos a cooperar com o programa de transformação;
- **Passo 2 - Formar aliança de orientação forte o suficiente:** nesse passo, deve ser formado um grupo com poder suficiente para liderar o esforço da mudança, porém este grupo deve ser encorajado a trabalhar como uma equipe.
- **Passo 3 - Criar visão:** por visão, entende-se a direção para a qual a empresa deve ir, logo nesta etapa deve ser definido qual a direção que a empresa deseja ir e isto ajudará a direcionar o esforço da mudança.
- **Passo 4 - Comunicar a visão:** para isso, podem ser utilizados diferentes tipos de veículos, como reuniões, palestras, anuncio no jornal da empresa, intranet entre diversos outros veículos.
- **Passo 5 - Empoderar os funcionários para agirem com relação à visão:** a empresa deve encorajar os seus funcionários a tomarem riscos e a terem ideias através de atividades e ações não tradicionais.
- **Passo 6 - Planejar e criar vitórias de curto prazo:** como as transformações levam tempo, há risco de que um esforço de renovação perca ímpeto se não houver metas de curto prazo a serem atingidas. Sem ganhos de curto prazo, muitas pessoas desistem ou se unem àquelas que vêm resistindo à mudança.
- **Passo 7 - Consolidar as melhorias e produzir mais mudanças:** os líderes, cujos esforços foram bem-sucedidos, usam a credibilidade obtida com vitórias de curto-prazo para abordar problemas ainda maiores. Eles buscam sistemas e estruturas incongruentes com a visão de transformação que ainda não tenham sido enfrentados, para motivar seus funcionários a continuar com a mudança.
- **Passo 8 - Institucionalizar novas abordagens:** embutir as mudanças na cultura da empresa, para garantir que elas criem raízes na empresa e não sejam ameaçadas pela geração seguinte da alta gerência.

Na literatura também pode-se encontrar a metodologia desenvolvida por Benjamin e Levinson (1993), na qual os autores identificaram oito princípios que norteiam o gerenciamento de mudanças. Diferente da metodologia de Kotter (1997) explicada anteriormente, nesta é feita uma abordagem mais direcionada para mudanças oriundas da implementação de sistemas de informação. Os oito princípios podem ser visualizados abaixo:

- **Princípio 1 - Desenvolver um processo sistemático para a mudança:** a elaboração de um processo sistemático descreve as atividades necessárias em cada estágio do processo de mudança. Ele serve a dois propósitos: (1) fornecer um mapa para direcionamento através do tempo, com níveis de detalhes e tarefas que devem ser consideradas e (2) fornecer uma estrutura de referência e vocabulário comum para discussão e gerenciamento das questões da mudança.

- **Princípio 2 - Gerenciar o equilíbrio e a adaptação mútua:** os gestores devem entender como todos os elementos organizacionais irão mudar e quais ações e recursos podem trazer novamente ao equilíbrio.
- **Princípio 3 - Determinar se há energia suficiente para todo o processo de mudança:** o autor afirma que a mudança deve ser suportada por um grupo de stakeholders. A energia vem do fato de que a mudança irá satisfazer alguns requisitos da organização.
- **Princípio 4 - Analisar o tamanho do esforço da mudança e sua escala:** a mudança representa um novo paradigma organizacional ou é um projeto incremental? Claramente, os benefícios e a prontidão requeridos para cada um dos tipos são amplamente distintos. Quando o processo de mudança ultrapassa as barreiras organizacionais, culturais e geográficas, seu gerenciamento torna-se ainda mais difícil.
- **Princípio 5 - Analisar e gerenciar o comprometimento dos *stakeholders*:** o esforço para a mudança prevê a análise do estado de comprometimento atual e futuro dos *stakeholders*, ou seja, deve-se monitorar continuamente o envolvimento destes profissionais.
- **Princípio 6 - Grandes mudanças requerem um patrocinador:** um patrocinador possui diversos papéis, como: provisão de recursos chaves para o projeto, crítica influência em grupos de *stakeholders*, poder adquirido e autoridade percebida e a provisão de processos de *coaching* e *counseling* para os *stakeholders* e outros colaboradores, sempre que necessário.
- **Princípio 7 - Simular respostas organizacionais:** simulações organizacionais são formas de garantir que as adaptações requeridas para a mudança sejam bem entendidas. Estas não são projetadas para testar a capacidade técnica do sistema e sim, para testar as respostas da organização quanto aos processos e à tecnologia que estão sendo introduzidas.
- **Princípio 8 - Construir revisões de mudança:** os profissionais envolvidos devem ser treinadores para serem bons observadores e identificarem onde há resistências a serem superadas e quais ações a serem tomadas.

Outra metodologia encontrada na literatura é a de Cook, Macaully e Coldicott (2004, apud FONTES; CLEMENTE, 2007). Nesta, os autores apontam quatro fases que devem ser passadas no processo de implementação da mudança, onde em cada uma os autores estabelecem quais atividades devem ser desenvolvidas, conforme a seguir:

- **Fase 1 - *Set up*:** planejamento e preparação para a mudança: deverão ser identificados todos os indivíduos que serão afetados pela mudança e o gestor deverá promover a aproximação destes através de uma discussão sobre cada estágio da mudança e perguntando por sugestões. Para nortear as ações a serem tomadas durante a mudança, o gestor deve pesquisar como foram os processos anteriores de mudanças dentro da organização, para que assim possa aprender com as experiências. O gestor deve pensar nas possíveis reações à mudança que podem aparecer durante o percurso e realizar planos de contingência para neutraliza-las ou eliminá-las. Por fim, deve determinar indicadores e objetivos para possibilitar a medição pelos gestores do projeto.
- **Fase 2 - *Kick-off*:** abordagens pós-início da mudança: Após planejar e preparar a mudança, a empresa deve criar um grupo de gerenciamento de projetos para superar a mudança e desenvolver políticas e procedimentos temporários durante a mudança. Outro ponto importante é criar novos canais de comunicação, como e-mails,

newsletters, vídeos, *workshops*, *posters*, para que as pessoas possam receber as informações pertinentes à mudança. Isto serve para evitar falsos rumores que prejudiquem o andamento e desenvolvimento da mudança.

- **Fase 3 - Delivery:** nesta fase deverá envolver os funcionários, proporcionando treinamentos, os tornando responsáveis pelo projeto de alguma forma e dar feedback. Neste momento o gestor pode esperar resistência por parte dos funcionários e cabe a ele ajudar com que as pessoas se desapeguem do antigo modo de trabalho.
- **Fase 4 - Revisão:** nesta fase final, o gestor do projeto deverá reconhecer os profissionais que auxiliaram que a mudança ocorresse e celebrar o sucesso do projeto com as pessoas que o fizeram acontecer. Outro ponto importante é rever pontos de aprendizado com o intuito de guardá-los para projetos futuros.

Ao observar cada metodologia apontada, percebe-se que é possível dividir a Gestão da Mudança em três momentos: 1) pré-mudança; 2) durante a mudança e; 3) pós-mudança. Em cada metodologia sugere-se que os gestores da empresa tomem um tipo de ação diferente em um mesmo momento. Este cenário pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1: Análise comparativa das metodologias de Gestão da Mudança

Autor	Pré-Mudança	Durante a Mudança	Pós-Mudança
Kotter (1997)	Criar visão que indique a direção para a qual a empresa deve ir; comunicar esta visão e estabelecer metas de curto prazo;	Motivar os funcionários a colaborarem com a mudança e dar empowerment a eles; estabelecer uma liderança forte;	Mostrar às pessoas como os novos conceitos, comportamentos e posturas provenientes da mudança melhoraram o seu desempenho e embutir as mudanças na cultura da empresa
O'Brien e Marakas (2013)	Envolver os funcionários no planejamento da mudança	Comunicar constantemente os assuntos pertinentes à mudança.	Inserir a mudança dentro da cultura da empresa.
Benjamin e Levinson (1993)	Estabelecer etapas para o desenvolvimento da mudança; analisar se a empresa possuirá energia e recursos suficientes para o processo de mudança; gerenciar os stakeholders e conseguir patrocinadores.	Treinar profissionais envolvidos na mudança para observarem e identificarem onde há resistências a serem superadas e quais ações a se tomar.	Não abordado
Cook; Macaulay; e Coldicott (2004)	Preparar os funcionários para a mudança; se planejar para lidar com reações à mudança e determinar indicadores e objetivos para medição e monitoramento do progresso.	Criar um grupo de gerenciamento de projetos; treinar os funcionários; organizar reuniões frequentes para dar <i>feedbacks</i>	Reconhecer os profissionais envolvidos na feita da mudança e rever pontos de aprendizado com o intuito de guarda-los para projetos futuros.

Elaborado pelos autores

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método escolhido para a realização da pesquisa foi o qualitativo, pois seu objetivo era compreender os impactos da Gestão de Mudança na implementação de sistemas de informação, sobretudo os sistemas ERP. A pesquisa qualitativa é adequada quando se busca resposta a

questões articulares. Nas ciências sociais ela é recomendada em situações em que o fenômeno estudado não pode ser quantificado (MINAYO, 2001).

Realizou-se uma pesquisa exploratória, por considerar-se necessário adquirir conhecimento em relação aos impactos causados pela Gestão de Mudança eficaz/ineficaz (ou ausente) na implementação de um sistema da informação.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas estruturadas junto aos entrevistados, utilizando-se um roteiro de entrevistas previamente elaborado, contendo perguntas predominantemente abertas. É importante frisar que para a construção do roteiro utilizou-se uma matriz de amarração contendo as seguintes ligações: Questão de Pesquisa x Objetivos Específicos x Teoria Abordada x Pontos de Investigação (perguntas).

Como o método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, a técnica de análise dos dados escolhida foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2010), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que se presta para buscar conteúdo nas mensagens analisadas, que neste caso, foram as entrevistas realizadas. Segundo a autora, a análise de conteúdo contempla três etapas: 1) Exploração do Material; 2) Codificação; 3) Interpretação dos resultados. Destaca-se que um cuidado especial foi tomado na etapa de Codificação, visto que esta contempla três sub-etapas (BARDIN, 2010): a) Identificação de Unidades de Registro (UR); b) Agrupamento das UR em Unidades de Significado (US) e, finalmente, a formação de Categorias.

O espaço amostral foi composto pelos sujeitos de pesquisa, que foram os funcionários de departamentos de sistemas que atuam em empresas como gestores da área ou funcionários do nível estratégico da empresa. Triviños (2008) defende que, em pesquisas qualitativas pode-se decidir intencionalmente a amostra estudada, considerando-se algumas condições, como os sujeitos considerados essenciais para o esclarecimento do fenômeno estudado e a disponibilidade destes indivíduos para a realização das entrevistas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao todo, foram realizadas seis entrevistas pessoais estruturadas, durante o segundo semestre de 2015, com colaboradores de empresas de pequeno e grande porte, que atuavam diretamente na implementação de sistemas da informação. No quadro 2, encontram-se as informações sobre o cargo dos entrevistados e a área de atuação das respectivas empresas.

Quadro 2: Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Empresa
E1	Gerente	Associação de máquinas e equipamentos que tem como objetivo fortalecer e mobilizar a indústria nacional de bens de capital mecânicos.
E2	Diretor	A empresa fabrica peças para a indústria têxtil, peças como platinas, roldanas, guia-fios, gaiolas e acessórios.
E3	Analista	Empresa que atua no segmento químico com a fabricação de produtos químicos como colas, adesivos e impermeabilizantes.
E4	Analista	Organização atuante nos setores de Engenharia & Construção, Indústria e no desenvolvimento e operação de projetos de Infraestrutura e Energia.
E5	Gerente	Companhia de economia mista responsável pelo fornecimento de água, coleta e tratamento de esgotos.
E6	Gerente	Indústria especializada na fabricação e comercialização de máquinas têxteis.

Após a realização das entrevistas que foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, procedeu-se a transcrição das mesmas, de forma fidedigna. Segundo recomendações de Bardin (2010), inicialmente foram identificadas as Unidades de Registro (pontos de destaque nas entrevistas). Na sequência, estas Unidades de Registros (UR) foram agrupadas (por similaridade) em Unidades de Significado (US) e por fim, as

Categorias foram formadas a partir de agrupamento das US, resumindo as ideias e percepções dos entrevistados. Ao todo, quatro categorias foram formadas, e estão descritas a seguir.

Categoria 1: Processo de troca e implementação de um Sistema da Informação.

Nesta categoria estão contidas as unidades de significado:

- Motivos para mudar de sistema.
- Forma de implementação do novo sistema.
- Dificuldades no processo de transição.

As vantagens de um SIG são conhecidas por todas as organizações, bem como a necessidade de implementá-las para obter vantagem competitiva e principalmente as dificuldades desse processo. Segundo Laudon e Laudon (2010), a excelência operacional está profundamente relacionada com a utilização de tecnologia, tendo em vista que as ferramentas à disposição dos administradores serão capazes de manter as informações sempre atualizadas e a disposição para consulta imediata. Em diversas entrevistas, pode-se notar a percepção da necessidade e importância de um SIG, conforme citado pelos entrevistados:

- E1: “[...] Existiam GAPS [...] O sistema antigo não integrava todas as áreas [...]”;
E4: “[...] Adequação de mercado [...]”;
E2: “[...] Você tem que estar sempre com os dados da empresa o mais rápido possível [...]”;
E3: “[...] Muitas vezes tínhamos que ter um retrabalho para a matriz ter de alocar as informações [...]”.

Segundo O’Brien e Marakas (2013), a implementação e a conversão, fazem parte das ações para transformação de um novo sistema de informação. Sendo que a conversão pode ser feita de diversas formas: Com o sistema novo e o antigo operando em paralelo por um período de teste, com a utilização gradual de algumas ferramentas do sistema novo ou com a migração direta para o novo sistema. De acordo com as informações obtidas nas entrevistas, pode-se identificar que as formas de planejamento e conversão de sistemas são feitas de maneiras distintas, a critério das organizações e no que os gestores e diretores creem que seja mais adequado, conforme a seguir:

- E1: “[...] Fizemos um estudo com as nossas necessidades [...]”;
E2 “[...] Por etapas! Por que se você entrar com tudo de uma vez, se não tiver uma estrutura boa, você vai levar um tropeção no meio do caminho [...]”;
E3: “[...] Fazer um levantamento de requisitos sobre de que maneira cada funcionário de cada área utiliza o sistema [...] Estávamos confiantes que íamos faturar no mesmo dia, então o que a gente fez foi desligar a chave do sistema [...]”.

Os principais desafios enfrentados pelas organizações estão principalmente relacionados ao fator humano. Segundo Vieira (2008), na implementação de SI existem diversos custos para a organização em geral, sendo um deles os custos de fatores humanos. O autor expõe ainda que os custos de fator humano não são quantificáveis, porque impacta diretamente na percepção que o colaborador tem sobre o impacto das mudanças na sua carreira.

Em encontro com a teoria, os entrevistados evidenciaram que a cultura da empresa e a do colaborador ainda são barreiras presentes nos processos de implementação:

- E1: “[...] A modelagem dos processos [...] Fazer uma reformulação do processo [...]”.
E2: “[...] O conflito cultural começa intenso [...] Tem um monte de detalhezinhos que você precisa ir se familiarizando [...]”.

E3: “[...] A resistência dos colaboradores devido a estarem acostumados a trabalhar com o antigo sistema [...]”.

E4: “[...] Necessidade de mudança cultural [...]”.

E6: “[...] Engajamento da equipe [...] O usuário realmente foi um pouco resistente”.

Categoria 2: Impactos da mudança para os colaboradores. Nesta categoria está contida a unidade de significado:

- Impacto da mudança para os funcionários.

A teoria relata que as novas tecnologias, a implantação de novos sistemas de informação sempre provocará mudanças no ambiente social da organização no que diz respeito aos funcionários envolvidos de maneira direta e indireta no processo de mudança e consequentemente as tarefas diferentes que estes funcionários terão que executar. Segundo relatos de autores especialistas neste assunto, os colaboradores podem apresentar resistência à mudança por não entenderem com exatidão o motivo da mudança, por já estarem adaptados e cômodos ao sistema antigo, reduzindo assim o seu nível de produção.

De acordo com Rezende (2003), as novas tecnologias vão sempre provocar mudanças no ambiente social da empresa. É difícil imaginar alguma inovação tecnológica que possa ser introduzida sem provocar nenhum efeito.

De acordo com as entrevistas realizadas em seis organizações nas quais atuam em mercados distintos, porém passaram por um processo semelhante de implantação de um novo sistema de informação, a mudança de sistemas impactou basicamente na maneira como os colaboradores estavam acostumados ao processo anterior, devido a estarem adaptados à cultura antiga e por não se sentirem seguros na execução das mesmas tarefas só que em um sistema distinto. Essa mudança foi identificada nos funcionários conforme cada empresa passava o treinamento do sistema e esclarecia dúvidas ao longo do processo de implantação.

E1: “[...] Impactou basicamente na forma como as pessoas fazem os processos [...]”.

E2: “[...] Nós chegamos a trocar a equipe de TI inteira e contratamos a equipe de TI da TOTVS [...]”.

E3: “[...] Quando a empresa implantou um novo ERP, devido a já estarem acostumados ao antigo sistema, houve no começo certa resistência à mudança, pois mesmo com o treinamento, com o teste de ciclo realizado no processo de implantação do ERP, os colaboradores estavam acostumados a trabalhar com o antigo sistema e, como todo teste de ciclo, há a parte em que não se adéqua com o que o funcionário faz de tarefa diariamente [...]”.

Categoria 3: Participação dos funcionários no processo da mudança. Para a formação desta categoria utilizaram-se as unidades de significado:

- Métodos de comunicação e envolvimento com os funcionários.
- Envolvimento dos gestores e diretores.

Conforme apresentado por Esteves-Sousa e Pastor-Collado (2000), o envolvimento e participação, compõe os Fatores Críticos de sucesso, relacionado a estratégia organizacional. Conforme citado pelo entrevistado E1: “[...]o CEO se envolveu bastante no processo e isso foi fundamental[...]”.

Gambôa e Bresciani (2003) apontam o treinamento e a educação, acompanhamento e avaliação do desempenho e a gestão de expectativas como FCS, que estão profundamente relacionados com os colaboradores e o seu envolvimento no processo de mudança e obter esse envolvimento está entre os principais desafios enfrentados pela organização, segundo O’Brien e Marakas (2013). Essa importância fica em evidência, de acordo com as citações de vários entrevistados:

- E1: “[...] Nós montamos um manual de como cada processo funciona para que qualquer pessoa possa fazê-los [...] Toda semana nós nos reunimos, e nessas reuniões nós tomamos decisões e os líderes ficam incumbidos de passar as informações novas para os funcionários da sua área [...]”.
- E3: “[...] Cada departamento da empresa tinha o seu *key user* específico que depois ficaria encarregado de passar o que foi dado no treinamento para os colaboradores dos seus respectivos departamentos [...]”.
- E4: “[...], houve uma equipe de aproximadamente 20 pessoas organizando, comunicando, e treinando [...]”.
- E6: “[...] Nós passávamos para eles (chefes dos setores) e eles passavam para os funcionários [...]”.

Segundo a metodologia de Kotter (1997), das oito etapas para transformar a organização, comunicar a visão para o funcionário, é o quarto passo para transformar a organização, ela deve ser realizada por todos os meios possíveis. E de acordo com todos os entrevistados, ela esteve presente de diversas maneiras no processo.

- E1: “[...] Fizemos reuniões com os funcionários, palestras também, montamos folhetos e a equipe de TI está à disposição no dia a dia para sanar quaisquer dúvidas [...]”.
- E2: “[...] Foi feita uma explanação do sistema [...]”.
- E3: “[...] através de uma comunicação interna via e-mail e também cada líder de cada área [...]”.
- E4: “[...] houve uma equipe de aproximadamente 20 pessoas organizando, comunicando, e treinando cerca de 20 multiplicadores do sistema [...]”.
- E5: “[...] Palestras, peças de comunicação como jornais corporativos, e-mails [...] Tem um portal sobre as notícias do projeto [...]”.
- E6: “[...] Fizemos uma série de comunicação, de informativos [...]”.

Categoria 4: Resistência dos funcionários às mudanças na organização. Desta categoria fizeram parte, as unidades de significado:

- Formas de resistência à mudança dos funcionários.
- Como a empresa administrou as resistências.

Duck (2001) afirma que mudar uma organização é um processo inerente e inevitavelmente humano e emocional. Nastase, Giuclea e Bold, (2012) complementam que sempre haverá funcionários que se oporão à mudança. Na pesquisa executada, observa-se que esse cenário está presente em todas as empresas entrevistadas. Todos os entrevistados afirmaram que seus funcionários apresentaram resistências às mudanças.

Segundo Benjamin e Levinson (1993) existem três condições que irão criar significativa resistência à mudança: 1) quando a pessoa está confortável com o status quo da empresa; 2) quando não entendem o porquê da mudança é necessária e; 3) quando possuem dúvidas sobre a capacidade da empresa em alcançar a mudança almejada. Os entrevistados apontaram quais foram os motivos que acreditavam ter levado os funcionários à resistirem à mudança:

- E1: “[...] Os funcionários não conseguiam entender que aquele esforço de colocar mais vezes a mesma informação ou passar por mais janelas iria ajudá-los depois na hora de gerar relatórios e indicadores [...]”.
- E2: “[...] O ser humano, normalmente, não gosta de mudança, salvo uma minoria, porque ela traz insegurança. O normal do ser humano é ter medo do desconhecido, e um novo sistema é o desconhecido. A empresa tem um trabalho de esclarecimento e principalmente de transmitir segurança. Quando você não passa bem à mensagem você passa insegurança, porque você permite a especulação. [...] Esse investimento nesse novo sistema eu achei que nesse momento era desnecessário [...]”.
- E6: “[...] pelo fato de já estarem acostumados ao antigo sistema [...]”.

Lawrence e Levitt (1986) aponta que a resistência pode assumir diversas formas: constante redução da produção, aumento do número de demissões voluntárias e de pedidos de transferência, querelas crônicas, sombria hostilidade, greves e, é claro, a expressão de muitas razões pseudológicas pelas quais a mudança não irá dar certo. Até as mais insignificantes resistências podem causar problemas. Os entrevistados informaram com mais detalhes quais foram as principais formas de resistência encontradas:

E1: “[...] Vocês conhecem o negócio avançado; a gente está caminhando ainda [...] É que pra nós é uma mudança grande, porque você vem da época de datilografar papel e agora a gente já tem o computador, então é uma evolução dos tempos [...]”.

E3: “[...] Os funcionários apresentaram medo de perder o emprego; medo da mudança geral; medo de ficar obsoleto; medo de aprendizagem; adequação do processo [...]”.

Observa-se que as formas de resistência encontradas estão mais relacionadas com os fatores psicológicos. Nenhum entrevistado informou que houve queda de produtividade, greves ou hostilidade. As empresas entrevistadas administraram a resistência à mudança apresentada pelos funcionários de diferentes maneiras.

E1: “[...] Pra lidar com isso nós sentamos com o funcionário e fizemos meio que um esquema de troca. Nós explicamos a eles que o processo ficou mais complexo, mas que eles ganham algo em troca disso, como indicadores, relatórios entre outras funcionalidades que o sistema antigo não fornecia [...]”.

E6: “[...] Utilizamos um método não tão formal. Foi dado um bônus para todos os Key Users que estavam envolvidos no projeto [...]”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo responder à seguinte questão: **Quais são os impactos da Gestão de Mudanças na implementação de sistemas ERP, e como as empresas conduzem essa mudança?** Para isso, foi elaborada uma pesquisa junto a seis empresas de segmentos diferentes, cujo resultado alcançou os objetivos específicos definidos.

Ao analisar os resultados obtidos foi possível observar que as empresas que incluíram a Gestão de Mudança no planejamento inicial da implementação de um sistema de informação em sua organização, obtiveram melhores resultados do que as empresas que não possuíam um método de Gestão de Mudança propriamente dito. Para as empresas que tomavam as decisões do projeto do novo sistema de forma intuitiva e empírica, percebeu-se maior tempo de resposta às diferentes situações adversas, causando atraso no cronograma estabelecido e também muito desgaste para as pessoas envolvidas. Devido a esse fato, alguns problemas surgiram durante o processo de implementação e cada empresa tomou ações diferenciadas para solucioná-los. Já as empresas que estavam preparadas com ações de Gestão de Mudança para as contingências, conseguiram prever algumas dificuldades e tomarem posicionamentos em um período de tempo menor, dando mais potencial de cumprimento do cronograma e com menos stress para as pessoas, em geral.

Assim como previsto pelo aporte teórico nesta pesquisa, um dos problemas que todas as empresas enfrentaram durante o processo de implementação do novo sistema foi a resistência dos funcionários à mudança. Foi observado que essa resistência ocorreu devido motivos psicológicos, principalmente em relação à instabilidade que a mudança trazia aos seus empregos. Cada empresa agiu de formas diferentes para gerenciar essas resistências, porém, percebeu-se que essa variável é realmente uma das que tem mais importância para o sucesso e avanço de qualquer mudança na organização.

O ponto que é evidenciado nas metodologias de Gestão de Mudança utilizadas nesta pesquisa foi a importância da comunicação. Para os estudiosos da área, é de vital importância

manter uma comunicação constante e eficaz com os funcionários da empresa para que estes aceitem a mudança e colaborem para que ela aconteça com sucesso. Foi evidenciado na pesquisa, que as empresas entrevistadas estão cientes da importância de envolver o funcionário no processo de mudança e fizeram com que estes se envolvessem em diferentes etapas e de diferentes formas.

Quanto às limitações da pesquisa, nota-se que os temas abordados poderiam ser mais aprofundados, principalmente no que se diz respeito aos tipos de reações das pessoas às mudanças e as ações que podem ser tomadas para prevenir ou solucionar os diferentes tipos de comportamentos. Este foco de estudo está diretamente relacionado com disciplinas de psicologia e estudos comportamentais, e essa pesquisa foi feita no âmbito da administração e não por psicólogos ou estudantes de áreas relacionadas ao comportamento humano. Outra limitação está no tamanho da amostra, que poderia ser ampliada e diversificada. Os resultados são típicos da amostra estudada e poderão ser confrontados com amostras diferentes, contudo, tais resultados são relevantes para empresas que ainda não possuem, ou que estão pensando em implementar equipes de gestão de mudança.

A continuidade desta pesquisa é recomendada para estudantes de ciências sociais, empreendedores, gestores de organizações e agentes da mudança nas diferentes esferas da sociedade, visto que pelos temas abordados, é possível direcionar pesquisas mais aprofundadas sobre o assunto Gestão da Mudança em si, Implementação de Sistemas da Informação, assim como assuntos relacionados ao comportamento das pessoas diante do desconhecido, e as possíveis ações contingenciais para alcançar resultados positivos em situações de pressão, principalmente à necessidade de adaptação das pessoas no que se diz respeito ao rápido avanço tecnológico.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BENJAMIN, R. I.; LEVINSON, E. **A Framework for Managing IT-Enable Change**. Sloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology: Vol. 40, N. 1, 1993.
- BILHIM, J. Mudança Organizacional. In: COSTA, S. G.; VIEIRA, L.; RODRIGUES, J. N. (Org.). **Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUCK, J.D. **O monstro da mudança nas empresas**: as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ESTEVES-SOUSA, J.; PASTOR-COLLADO, J. Towards the unification of critical success factors for ERP implementations. In: 10TH ANNUAL BUSINESS INFORMATION TECHNOLOGY (BIT) 2000 CONFERENCE, 2000. **Anais...** Manchester: 2000.
- FONTES, B. S.; CLEMENTE, R. G. **Análise de metodologias atuais para a Gestão de Mudança**. XVI Simpósio de Engenharia de Produção. 2007, Rio de Janeiro. Disponível em: < http://blog.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/6-Analise_de_metodologias_atuais_para_a_gestao_da_mudanca.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2016.
- GAMBÔA, F. A.R.; BRESCIANI, E. **Fatores Críticos de Sucesso na Implementação de Sistemas Integrados de Gestão de Recursos**. In: X Simpósio de Engenharia de Produção 2003, Bauru. Disponível em: < http://ead.opet.net.br/conteudo/ead/Moodle_2.0/graduacao/gesta_o_comercial_2013/pla_est_empre/PDF/LEITURA_1_aula_9.PDF>. Acesso em: 25 abr. 2016.

- GARTNER Group. The Gartner glossary of information technology acronyms and terms. 2004. Disponível em: < www.tc.suny.edu/pdf_docs/gartner glossary.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2016.
- KOTTER, J. P. Leading Change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, Reprint 95204, 1997. Disponível em <<https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/docs/95204f2.pdf>>. Acesso em 22 de maio de 2016.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- LAWRENCE, P. R; LEVITT, T. **Como lidar com a resistência às mudanças**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- MANAIA, C. F. **Gestão da Mudança**. 2012. Disponível em: <<http://www.unisa.br/conteudos/9718/f232571395/apostila/apostila.pdf>>. Acesso em: 05 de março de 2016.
- MEDEIROS Jr, A. **Sistemas Integrados De Gestão: proposta para um procedimento de decisão multicritérios para avaliação estratégica**. São Paulo. 2007. 380p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2007.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2001.
- NASTASE, M.; GIUCLEA, M.; BOLD, O. *The Impact of Change Management in Organizations: a Survey of Methods and Techniques for a Successful Change*. 2012. **Review of International Comparative Management**. v. 13, 2012.
- NIELSEN, J. L. *Critical Success Factors for Implementing an ERP System in a University Environment: A Case Study From The Australian Hes*. 2002. 201p. Dissertação (Mestrado). Disponível em: < <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.83.214&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 05 de março de 2016.
- O'BRIEN, J.A.; MARAKAS, G.M. **Administração de Sistemas de Informação**. 13ª ed. São Paulo, Mc Graw Hill, 2013
- REZENDE, D.A. **Tecnologia da Informação aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. 3ª ed. São Paulo, ABPDEA, 2003.
- ROCKART, J.F. **Chief executives define their own data needs**. Harvard Business Review. v. 57, n. 2, p. 81-92, Mar./Apr., 1979.
- SELDIN, R.; RAINHO, M. A. F.; CAULLIRAUX, H. M. **O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão: uma abordagem sobre resistência às mudanças**. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003.
- SERRANO, A.; COSTA, S.G.; VIEIRA, L.; RODRIGUES, J.N. (Org.). **Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010
- TELES, B. A. W.; AMORIM, M. R. **Gestão da Mudança: superando dificuldades na implantação dos Sistemas de Informação nas Organizações**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013.
- TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, R. P. **A influência do ERP na liderança: a influência da implementação de um sistema ERP: (*Enterprise Resource Planning*)** na liderança organizacional em uma operadora de plano de saúde. São Paulo: Giz Editorial, 2008.