

Teoria Geral da Administração

Unidade 03 Abordagem Comportamental da Administração



Humberto Arantes

humberto@humbertoarantes.com.br

www.humbertoarantes.com.br

Humberto Arantes

1

Abordagem Comportamental da Administração

Comportamento é a maneira pela qual o indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe.

As ciências comportamentais aportaram à teoria administrativa uma variedade de conclusões a respeito da natureza e características do ser humano, a saber

Humberto Arantes

2

1 - O homem é um animal social dotado de necessidades.

- Relacionamentos cooperativos e interdependentes; vivem em grupos, organizações sociais e com outras pessoas.

2 - O homem é um animal dotado de um sistema psíquico.

- Tem capacidade de organizar suas percepções em um todo cognitivo integrado. Permite uma organização perceptiva e cognitiva.

3 - O homem tem capacidade de articular a linguagem com o raciocínio abstrato.

- Tem capacidade de abstração da realidade e de comunicação com as outras pessoas.

Natureza e Características do Ser Humano

3

4 - O homem é um animal dotado de aptidão para aprender.

- Mudar seu comportamento e atitudes em direção a padrões cada vez mais elevados, complexos e eficazes.

5 - O comportamento humano é orientado para objetivos.

- Os objetivos individuais são complexos e mutáveis. Daí a importância dos objetivos humanos básicos a fim de compreender claramente o comportamento das pessoas.

6 - O homem caracteriza-se por um padrão dual de comportamento.

- Pode cooperar como competir com os outros. Cooperar quando seus objetivos individuais precisam ser alcançados através do esforço comum coletivo. Compete quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros.

Humberto Arantes

4

Comportamento

5

□ A partir 1950 que se desenvolve nos Estados Unidos uma nova concepção de Administração, trazendo diferentes conceitos, variáveis e, sobretudo, uma nova visão da teoria administrativa baseada no **comportamento humano nas organizações**.

□ A abordagem comportamental marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os **problemas organizacionais**.

□ Comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização **age ou reage** em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe.

Humberto Arantes

6

Teoria Comportamental da Administração

- A **Teoria Comportamental** (comportamentalista) da Administração é um novo enfoque dentro das ciências do comportamento, caracterizado pelo abandono das posições **normativas e prescritivas** das teorias anteriores e a adoção de posições **explicativas e descritivas**. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional.

Preocupa-se apenas como lidar com os problemas administrativos: princípios e normas de atuação.

Preocupa-se em explicar, sem ditar princípios ou normas de atuação.

Análise Descritiva: mostra o que é
Análise Prescritiva: mostra o que deve ser

Origens Teoria Comportamental

- Oposição ferrenha e definitiva a *Teoria das Relações Humanas* (com sua profunda ênfase nas pessoas) em relação à *Teoria Clássica* (com sua profunda ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional) caminhou para um segundo estágio à *Teoria Comportamental*.
- A *Teoria Comportamental* representa o desdobramento da *Teoria das Relações Humanas*. Rejeita as concepções ingênuas e românticas da *Teoria das Relações Humanas*.
- A *Teoria Comportamental* critica a *Teoria Clássica*, ao conceito de autoridade formal e à posição rígida e mecanística dos autores clássicos.

Origens Teoria Comportamental

- Com a *Teoria Comportamental*, em relação à *Teoria da Burocracia*, a *Teoria Comportamental* mostra-se muito crítica, principalmente no que se refere ao "modelo máquina" que aquela adota para representar a organização.
- Lançamento do livro *O Comportamento Administrativo*, de Herbert A. Simon.

TEORIA COMPORTAMENTAL

Dinamizando a Empresa por meio de Pessoas

- As origens da Teoria Comportamental.
- As novas preposições sobre a motivação humana.
- Os estilos de administração.
- A organização como um sistema social cooperativo.
- O processo decisório.
- O conflito entre objetivos organizacionais e individuais.
- Apreciação crítica da Teoria Comportamental

Origem da abordagem Comportamental

- Surge no final da década de 40.
- Herbert Simon: O comportamento administrativo em 1945
- Crítica as abordagens anteriores, ênfase no processo de tomada de decisão e aos limites da racionalidade.
- Ênfase das ciências do comportamento - psicologia comportamental
- A preocupação com a estrutura se desloca para os processos e dinâmica organizacional: O comportamento organizacional.
- Abandono das posições normativas e prescritivas das anteriores (Clássica, Relações Humanas e Burocrática).
- Ênfase nas pessoas.

Autores

- Baseia-se nos estudos da motivação humana: contribuições de Kurt Lewin (1890-1947), Douglas McGregor, Herbert Simon, Maslow e Herzberg: O administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir as pessoas de modo adequado.
- Os autores verificam que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Novas Proposições Sobre a Motivação Humana

- ❑ Para explicar o **comportamento organizacional**, a **Teoria Comportamental** fundamenta-se no comportamento individual das pessoas.
- ❑ Para explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da **motivação humana**.
- ❑ Um dos temas fundamentais da **Teoria Comportamental da Administração** é a **motivação humana**.
- ❑ O administrador precisa conhecer as **necessidades humanas** para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Humberto Arantes 13

Hierarquia das necessidades de Maslow

- ❑ As necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância ↑
- ❑ Uma pirâmide.
 - Na base: necessidades fisiológicas
 - No topo: necessidades mais elevadas (auto-realização).

Quando uma necessidade de nível mais baixo é atendida, ela deixa de ser motivadora de comportamento, e da oportunidade o desenvolvimento de necessidade de nível mais elevado.

Humberto Arantes 14

Hierarquia das necessidades de Maslow

Necessidades Fisiológicas

Exemplos de necessidade: respiração, alimento, bebida, eliminação.

O que o empregador pode fazer: salário, férias, período de descanso no trabalho, pausa para refeições, banheiros, ar e água puros.

Necessidades de Segurança

Exemplo da necessidade: proteção e estabilidade. O que o empregador pode fazer: desenvolvimento do empregado, boas condições de trabalho, planos de aposentadoria, poupança, pensão, seguros (vida, hospitalar, dentário)

Necessidades Sociais

Exemplo das necessidades: associação, aceitação. Amor, amizade, sentimento de equipe.

O que o empregador pode fazer: grupos de trabalho formais e informais, clubes, atividades patrocinadas pela companhia.

Primárias

Primárias

Secundárias

Humberto Arantes 15

Hierarquia das necessidades de Maslow

Necessidades auto-estima

Exemplos da necessidade: status, autoconfiança, salário, apreciação, reconhecimento.

O que o empregador pode fazer: poder, ego, títulos, símbolos de status, elogios, prêmios, promoção.

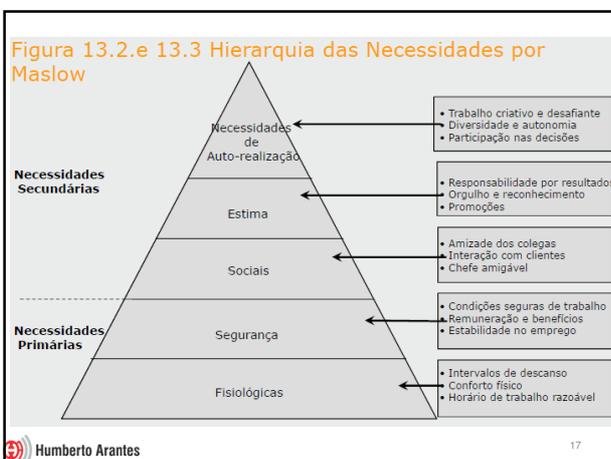
Necessidades de auto-realização

Exemplos dessa necessidade: atingir o nosso próprio potencial, autodesenvolvimento, crescimento.

Secundárias

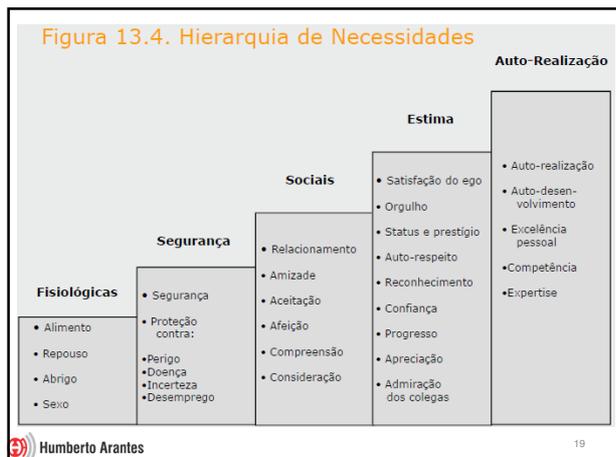
Secundárias

Humberto Arantes 16



O Reencontro Hierarquia das Necessidades

Humberto Arantes 18



Teoria dos Dois Fatores de Herzberg
Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho.

- ❑ **Enriquecimento de tarefas:** aumento da motivação, aumento da produtividade e redução da rotatividade de pessoal.
- ❑ **Efeitos indesejáveis:** aumento de ansiedade ↑
- ❑ **Defrontamento com tarefas novas e diferentes,** aumento de conflito entre expectativas pessoais e resultados de trabalho
- ❑ **Sentimento de exploração:** enriquecimento de tarefas ↑
- ❑ **Não aumento de remuneração.**

Humberto Arantes 20

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Fatores Higiênicos: extrínsecos: no ambiente da empresa fora do controle das pessoas: salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia, as condições físicas e ambientais do trabalho, regulamentos internos e políticas e diretrizes da empresa. **FATORES INSATISFACIENTES.**

- São *fatores de contexto* e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente apenas os *fatores higiênicos* eram utilizados na motivação dos empregados. O trabalho era considerado uma atividade desagradável.
- Os *fatores higiênicos* são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados e se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo.
- Quando os *fatores higiênicos* são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.
- Evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde.

Humberto Arantes 21

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Fatores Motivacionais: intrínsecos: relacionados ao conteúdo do cargo e a natureza das tarefas: controle do indivíduo. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional, necessidades de auto realização. **FATORES SATISFACIENTES.**

- Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios da eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual.
- Os efeitos dos *fatores motivacionais* sobre as pessoas é profundo e estável.
- Quando os *fatores motivacionais* são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas.
- Quando os *fatores motivacionais* são precários, eles evitam a satisfação.

Humberto Arantes 22

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

- ❑ Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si.
- ❑ Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.
- ❑ O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional.
- ❑ Também o oposto da insatisfação profissional é ausência dela e não a satisfação.

Humberto Arantes 23

A teoria dos dois fatores de Herzberg pressupõe os seguintes aspectos:

- A **satisfação no cargo** depende dos **fatores motivacionais** ou **satisfacientes**: o conteúdo ou atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado pela pessoa.
- A **insatisfação no cargo** depende dos **fatores higiênicos** ou **insatisfacientes**: o ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado.

Humberto Arantes 24

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	
FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo <i>(como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)</i>	Contexto do Cargo <i>(como a pessoa se sente em relação à sua empresa)</i>
<input type="checkbox"/> Realização; <input type="checkbox"/> Reconhecimento; <input type="checkbox"/> O trabalho em si; <input type="checkbox"/> Responsabilidade; <input type="checkbox"/> Desenvolvimento; <input type="checkbox"/> Crescimento.	<input type="checkbox"/> Supervisão; <input type="checkbox"/> Políticas empresariais; <input type="checkbox"/> Condições ambientais; <input type="checkbox"/> Relações interpessoais; <input type="checkbox"/> Remuneração; <input type="checkbox"/> Vida pessoal.

A FUNÇÃO DO CONSULTOR DE EMPRESA - EXERCÍCIO

O que leva funcionários a dedicarem-se ao trabalho, vestirem a camisa da empresa e a lutarem por ela?

O que faz com que dêem o máximo possível para ajudar a empresa a ser realmente competitiva?

Pensando em como motivar seu pessoal, o presidente da Corporation, Baltazar Figueira contratou um consultor de empresas para assessorá-lo nessa empreitada.

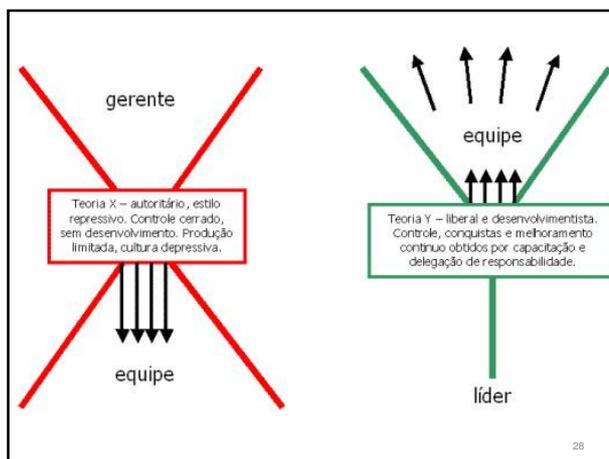
Como o consultor poderia explicar a Baltazar as novas proposições sobre a motivação humana e como utilizá-las adequadamente na sua empresa?

Teoria de McGregor

Teoria X e Teoria Y

Compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar:

- De um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática – a que deu o nome de **Teoria X**.
- De outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humana – a que denominou **Teoria Y**.

Teoria de McGregor

Teoria X e Teoria Y

Teoria X: O homem é indolente, evita o trabalho, não gosta de assumir responsabilidades, prefere ser dirigido, objetivos opostos aos da organização, resiste à mudança não tem auto controle e autodisciplina (precisa ser controlado).

Teoria Y: O homem não tem desprazer ao trabalho, é considerado fonte de satisfação e recompensa se desempenhado voluntariamente ou punição quando é evitado. Não é passivo ou resistente às necessidades da empresa e isso depende das experiências prévias. Tem motivação básica, potencial de desenvolvimento e capacidade de assumir responsabilidades, auto direção e auto controle.

Teoria de McGregor

Teoria X e Teoria Y

Teoria X: O homem é indolente, evita o trabalho, não gosta de assumir responsabilidades, prefere ser dirigido, objetivos opostos aos da organização, resiste à mudança não tem auto controle e autodisciplina (precisa ser controlado).

Teoria Y: O homem não tem desprazer ao trabalho, é considerado fonte de satisfação e recompensa se desempenhado voluntariamente ou punição quando é evitado. Não é passivo ou resistente às necessidades da empresa e isso depende das experiências prévias. Tem motivação básica, potencial de desenvolvimento e capacidade de assumir responsabilidades, auto direção e auto controle.

Teoria de McGregor

Teoria X e Teoria Y

Teoria X

Reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista o alcance dos objetivos da organização. As pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção.

Teoria Y:

Mostra um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. Um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais.

Teoria de McGregor

Pressuposições da Teoria X

- As pessoas não gostam do trabalho e o evitarão, sempre que puderem.
- Para atingir seus objetivos as organizações devem controlar e mesmo ameaçar com punições as pessoas.
- Pessoas preferem ser dirigidas a dirigir.
- As pessoas procuram evitar responsabilidades.
- Pessoas mantêm pouca ambição.
- As pessoas preocupam, acima de tudo, com a sua segurança e bem-estar.

Pressuposições da Teoria Y

- O trabalho é fonte de satisfação ou sofrimento, dependendo das condições.
- As pessoas podem ter autocontrole e autodirigir-se, desde que convencidas e comprometidas.
- As recompensas estão ligadas aos compromissos assumidos.
- As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades.
- A imaginação e a criatividade são amplamente encontradas nas pessoas.
- O potencial intelectual está longe de ser totalmente alcançado.

Teoria X – Teoria Y

Caso Introdutório: Seleção de futebol

Zico precisa ensinar os jogadores a terem uma visão mais ampla de suas funções. O trabalho em equipe exige que cada um faça a sua parte e ajude os outros a fazerem cada qual sua parte para que no conjunto a equipe se torne coesa e excelente. Isso significa uma ampliação da função de cada jogador: ele precisa jogar por si e para os outros. O trabalho em equipe não é individual, mas coletivo. Não é intraorientado, mas orientado para o trabalho de toda a equipe.

Como você poderia ajudar Zico?

Sistemas de Administração

LIKERT(1980)- Classificação De Sistemas De Administração:

☐ **Sistema 1 - Autoritário Coercitivo:** controla rigidamente tudo que ocorre dentro da organização, é um sistema mais duro e fechado:

É encontrado em empresas que utilizam mão-de-obra intensiva e tecnologia rudimentar, pessoal de pouca qualificação e educação, como nas empresas de construção civil ou industrial.

- **Processo decisório** - centralizado na cúpula da organização. O *nível institucional* torna-se sobrecarregado com a tarefa decisórioal.
- **Sistema de comunicações** - precário. São sempre verticais, no sentido descendente, carregando ordens de cima para baixo. Não existem comunicações laterais. As pessoas não são solicitadas a gerar informação, o que faz com que as decisões tomadas na cúpula se alicerces em informações limitadas, incompletas ou errôneas.
- **Relacionamento interpessoal** - organização informal é vedada. Cargos desenhados para o isolamento interpessoal.
- **Sistema de recompensas e punições** - ênfase para assegurar cumprimento das obrigações.

Sistemas de Administração

☐ **Sistema 2 - Autoritário Benevolente:** mais condescendente e menos rígido:

É encontrado em empresas industriais com tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada, mas aplicando alguma forma de coerção para manter o controle sobre o comportamento das pessoas (como na área de produção e montagens de empresas industriais, nos escritórios de fábricas etc.).

- **Processo decisório** - centralizado na cúpula da organização permitindo pequena delegação quanto as decisões de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo.
- **Sistema de comunicações** - precário. Prevalece as comunicações verticais e descendentes.
- **Relacionamento interpessoal** – a organização tolera que as pessoas se relacionem entre si.
- **Sistema de recompensas e punições** – sistema menos arbitrário e oferece algumas recompensas materiais e salariais e raras simbólicas ou sociais.

Sistemas de Administração

☐ Sistema 3 – Consultivo: mais para o lado participativo:
 É utilizado em empresas de serviços (como bancos e financeiras) e em áreas administrativas de empresas industriais mais organizadas e avançadas em termos de relações com empregados.

- **Processo decisório** – é do tipo participativo. As decisões específicas são delegadas aos diversos níveis hierárquico. As opiniões dos níveis inferiores são consideradas.
- **Sistema de comunicações** – mais voltada para a orientação ampla do que para ordens específicas. A empresa desenvolve sistemas internos de comunicação para facilitar o seu fluxo.
- **Relacionamento interpessoal** – a confiança nas pessoas é bem elevada. A empresa cria condições favoráveis a uma organização informal sadia e positiva.
- **Sistema de recompensas e punições** – há ênfase nas recompensas materiais e simbólicas (prestígio e *status*) embora ocorra punições.

 Humberto Arantes 37

Sistemas de Administração

☐ Sistema 4 – Participativo: democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas:
 É encontrado em empresas que utilizam sofisticada tecnologia e pessoal altamente especializado (como empresas de serviços de propaganda, consultoria em engenharia e em administração).

- **Processo decisório** – As decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais. Embora o nível institucional defina as políticas e diretrizes, ele apenas controla os resultados.
- **Sistema de comunicações** – as comunicações fluem em todos os sentidos e a empresa faz investimentos em sistema de informação para sua eficiência e flexibilidade.
- **Relacionamento interpessoal** – o trabalho é feito em equipes. A formação de grupos espontâneos permite maior relacionamento entre as pessoas. Baseiam-se na confiança mútua entre as pessoas.
- **Sistema de recompensas e punições** – há muita ênfase nas recompensas simbólicas e sociais, embora não sejam omitidas as recompensas materiais e salariais. Raramente ocorrem punições.

 Humberto Arantes 38

sistemas administrativos de Likert

Variáveis Principais:	Autoritário Coercitivo	Autoritário Benevolente	Consultivo	Participativo
Processo Decisório	Centralizado na cúpula	Centralizado com pequena delegação, de rotina	Consulta permitindo delegação e participação	Descentralizado A cúpula define políticas e controla resultados
Sistema de Comunicações	Muito precário Só verticais e descendentes carregando ordens	Precário Descendentes prevalecem sobre ascendentes	Fluxo vertical (descendente e ascendente) e horizontal	Eficiente e básico para o sucesso da empresa
Relações Interpessoais	São vedadas e prejudiciais à empresa	São toleradas mas a organização informal é uma ameaça	Certa confiança nas pessoas e nas relações.	Trabalho em equipe com Formação de grupos. Participação e envolvimento
Sistemas de Recompensas e Punições	Punições e ações disciplinares Obediência cega	Menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras sociais	Recompensas materiais e sociais. Raras punições.	Recompensas sociais e materiais.

 Humberto Arantes 40

Caso Introdutório: Seleção de futebol

Zico sabe muito bem que sua atuação não pode ser autocrática e impositiva. A equipe deve aprender a decidir por si própria no campo de batalha.

Seu estilo de direção deve ser participativo, democrático e aberto.

Quais seriam suas sugestões para melhorar o trabalho de Zico?

 Humberto Arantes 40

Processo Decisório

Teoria das decisões de Herbert SIMON (1950):

- Para a teoria comportamental todas as pessoas tomam as decisões, em áreas de atividades, níveis hierárquicos...A organização é um complexo sistema de decisões.
- Os processos de percepção das situações e raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: O que uma pessoa aprecia e deseja influencia aquilo que vê e interpreta e vice-versa.
- Tomador de decisões

Objetivos/ preferências/ estratégia /situação/ resultado:

- Racionalidade: estratégias adequadas ↑ objetivos estabelecidos ↑ melhores resultados

 Humberto Arantes 41

Processo Decisório

Teoria das decisões de Herbert SIMON (1950):

- **Decisão** é um processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir.
- A **decisão** envolve seis *elementos*:

1. **Tomador de decisão:** é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação.
2. **Objetivos:** são os objetivos que o *tomador de decisão* pretende alcançar com suas ações.
3. **Preferências:** são os critérios que o *tomador de decisão* usa para fazer sua escolha.

 Humberto Arantes 42

Processo Decisório

4. **Estratégia:** é o curso de ação que o *tomador de decisão* escolhe para atingir seus *objetivos*.
5. **Situação:** são os aspectos do ambiente que envolve o *tomador de decisão*, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
6. **Resultado:** é a consequência ou resultante de uma dada *estratégia*.

O *Tomador de decisão* está inserido em uma *situação*, pretende alcançar *objetivos*, tem *preferências* pessoais e segue *estratégias* (cursos de ações) para alcançar *resultados*.

Ideias centrais

❑ HOMEM ADMINISTRATIVO: SIMON(1950)

- é o homem que toma decisões: não procura o máximo lucro, mas o lucro adequado; não o preço ótimo, mas o preço razoável.
- o homem que sempre considera suas satisfações contentando-se com o que está a seu alcance.

❑ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL:

- é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e como grupos e os indivíduos se comportam dentro delas.

❑ ACEITAÇÃO DA AUTORIDADE:

- está ligada às possibilidades de trazer vantagens ao funcionário ou desvantagens a evitar.
- Ênfase no papel do subordinado a quem a ordem se destina e não a quem emite-a.

Apreciação Crítica da Teoria Comportamental

- Ênfase nas Pessoas: *transferência da ênfase na estrutura organizacional para ênfase nas pessoas*.
- Abordagem **mais descritiva (mostra o que é)** e menos prescritiva (mostra o que deve ser).
- Profunda Reformulação na Filosofia Administrativa: Organização baseado no esquema autocrático, coercitivo e de diferenciação de poder (autoridade x obediência), para um novo conceito democrático e humano – “*colaboração-consenso*” e de “*equalizador de poder*”.
- Organização como sistema de decisões.
- Análise organizacional a partir do comportamento: dá um novo conceito de homem, de poder e valores organizacionais.



Abordagem Comportamental da Administração



Humberto Arantes

humberto@humbertoarantes.com.br

www.humbertoarantes.com.br

[@HumbertoArante1](https://twitter.com/HumbertoArante1) 62 9293 0587

