

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COGEAE  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS  
CEADE**

**O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE IMPACTO À  
INTEGRAÇÃO AO TRABALHO**

**MARJORIE ZIBORDI LARA**

**São Paulo –SP  
2011**

**MARJORIE ZIBORDI LARA**

**O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE IMPACTO À  
INTEGRAÇÃO AO TRABALHO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Professora Mestre Elisabete Adami Pereira dos Santos.

SÃO PAULO – SP  
2011

AVALIAÇÃO.....  
ASSINATURA DO ORIENTADOR.....

“A vida não é um jogo onde só quem testa seus limites é que leva o prêmio. Não sejamos vítimas ingênuas desta tal competitividade. Se a meta é alta demais, reduza-a. Se você não está de acordo com as regras, demita-se. Invente seu próprio jogo. Faça o que for necessário para ser feliz. Mas não se esqueça que a felicidade é um sentimento simples, você pode encontrá-la e deixá-la ir embora por não perceber sua simplicidade.”

(Mário Quintana)

# SUMÁRIO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	09
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	11
2.1. Cultural	11
2.2. Clima organizacional	13
2.2.2. Satisfação no trabalho	17
<b>3. METODOLOGIA</b>	19
3.1. Unidade analisada	20
3.1.1. Visão	21
3.1.2. Valores	21
3.1.3. Estratégia	22
<b>4. RESULTADOS</b>	23
Conclusão	38
Referências Bibliográficas	40
Apêndice I	42
Anexo A	44

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura I</b> - O processo de desvendar a cultura de uma organização	11
<b>Figura II</b> - Motivos internos e externos afetam o desempenho	15
<b>Figura III</b> - Combinação de fatores higiênicos e motivacionais no trabalho	18
<b>Figura IV</b> – Quadro de classificação das perguntas dos questionários	19

## GRÁFICOS

<b>Gráfico I</b> – Idade	23
<b>Gráfico II</b> – Escolaridade	24
<b>Gráfico III</b> - Sexo	24
<b>Gráfico IV</b> – Tempo na organização	25
<b>Gráfico V</b> - Este lugar é agradável para se trabalhar	25
<b>Gráfico VI</b> – Equipamentos e recursos necessários	26
<b>Gráfico VII</b> – Esforço reconhecido	26
<b>Gráfico VI II</b> – A gerência deixa claro o que espera	27
<b>Gráfico IX</b> – Treinamento e oportunidade	27
<b>Gráfico X</b> – É fácil se aproximar da gerência e falar com ela	28
<b>Gráfico XI</b> – Os erros são tolerados	29
<b>Gráfico XII</b> – A gerência incentiva idéias e sugestões	30
<b>Gráfico XIII</b> - A gerência me mantém informado	30
<b>Gráfico XIV</b> – Sinto orgulho em trabalhar neste hotel	31
<b>Gráfico XV</b> – Há autonomia	31
<b>Gráfico XVI</b> – Há uma boa comunicação departamental	32
<b>Gráfico XVII</b> – As pessoas têm vontade de vir trabalhar	34
<b>Gráfico XVIII</b> – A gerência cumpre o que promete	34
<b>Gráfico XIX</b> – Lugar psicológico e emocionalmente saudável	35
<b>Gráfico XX</b> – As cobranças são coerentes	36
<b>Gráfico XXI</b> – Os salários são justos	36
<b>Gráfico XXII</b> – Os direitos são respeitados	37

## RESUMO

Este trabalho teve como principal objetivo analisar a cultura, clima e satisfação, através da aplicação de questionários aos cento e cinquenta e cinco funcionários da área operacional do hotel Pestana. Proporcionando assim, uma pesquisa quantitativa. 104 responderem, representando 67% da população. A pesquisa foi fundamentada teoricamente por autores e conceitos fundamentais da área da administração. A opção pela análise foi compreender a instituição como um todo e conhecer seus acertos e erros, para assim salientar a importância da análise de clima, em que proporcionará diálogos, motivação, mas também um interesse ao ser humano, que gerará mais produtividade e conseqüentemente um aumento na receita e imagem da mesma.

**Palavras-chaves:** Cultura, Clima, Motivação, Satisfação.

## **ABSTRACT**

This work aimed to analyze the culture, climate and satisfaction, through the application of questionnaires to one 105 employees in the hotel's operating nut. Then a quantitative research. There was strength of 51 people to respond, so only 104 responded, representing 67% of the population. The research was supported theoretically by authors and concepts of administration area. The choice of the analysis was to understand the institution as a whole and know their rights and wrongs, so to notice the importance of examining climate, in which dialogues will provide motivation, but also a concern for human beings, which will generate more productivity and therefore a increase in revenue an image it.

**Keywords: Culture, Climate, Motivation, Satisfaction.**

## INTRODUÇÃO

O turismo impacta diversos segmentos da economia brasileira, tornando-se assim uma atividade relevante ao país, proporcionando um crescimento ao mercado hoteleiro. A análise e avaliação de suas atividades para o turismo não são tarefas simples em virtude as grandes variáveis as quais se compõem.

A hotelaria tem como foco o ser humano, pois para garantir o sucesso e diferencial de um hotel, o serviço prestado é de extrema importância. Castelli (1995, p.24), confirma a afirmação exposta acima:

“Embora o progresso técnico tenha trazido inovações e aperfeiçoamento no seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo peça fundamental que depende todo o processo de acolhida do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa. É do tratamento que o hóspede recebe no hotel que depende em grande parte, a formação de uma imagem positiva ou negativa da cidade, região ou país. A demanda é humana e a oferta depende fundamentalmente do elemento humano”.

No entanto, o setor de serviços desenvolve um trabalho complexo devido à relação direta com o cliente, principalmente o operacional em estudo, tendo assim que assimilar as características individuais e reconhecimento dos perfis.

O objetivo deste trabalho é, portanto, a análise do clima organizacional na área operacional do Pestana São Paulo Hotel & Convention Center, localizado na cidade de São Paulo.

Os objetivos propostos serão apresentados abaixo:

- Prospectar a cultura organizacional de modo a identificar suas principais características;
- Realizar a avaliação de clima organizacional;
- Identificar o grau de satisfação ou insatisfação dos funcionários;
- Identificar e analisar o impacto do clima organizacional no trabalho na área operacional.

Enquanto que as hipóteses consideradas como problemas de pesquisa foram:

(i) Há um choque cultural por ser uma organização portuguesa dentro da brasileira, não se adequando a cultura brasileira, pois seus padrões e valores são dirigidos ao povo português e não brasileiros e sua diretoria é predominantemente oriunda de Portugal, conseqüentemente desconhecem a cultura do local.

(ii) O clima organizacional refere-se às influências e modo que o ambiente de trabalho afeta o comportamento e as atitudes dos indivíduos, que podem ser mostrados por meio do relacionamento humano, comunicação, treinamento, valorização e crescimento profissional.

Ou seja, este trabalho visa contribuir com uma análise de clima organizacional e, como ele pode impactar na forma como se vê e como se faz o trabalho. Isto é importante na medida em um dos principais objetivos das empresas é o de satisfazer o seu cliente, seja ele interno ou externo. Pois é através deste estudo que há a pretensão de verificar que as tomadas de decisões estratégicas com o intuito de proporcionar e criar um clima onde as metas e objetivos de uma empresa propiciem um ambiente favorável ao seu trabalho.

A exploração do tema foi motivada pelo projeto de pesquisa que tinha como seu problema principal: o clima organizacional pode afetar a disposição para o trabalho, ou a integração ao trabalho?

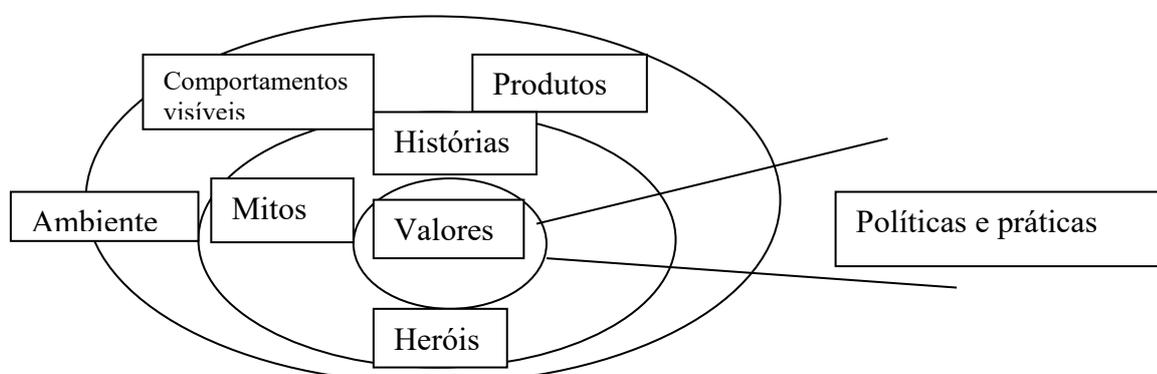
## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Cultura

Cultura é definida segundo Edgar Schein:

“O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas”. (SCHEIN *apud* TREFF, 2010, p.4).

Estudar a cultura ajuda a entender as organizações como um todo. A cultura compreende vários elementos desenvolvidos desde os antepassados e repassado aos integrantes veteranos de uma organização. Cabe aos novos integrantes entender, aprender e comporta-se de acordo com todos os elementos culturais para serem aceitos e sobreviver.



**Figura I- O processo de desvendar a cultura de uma organização, Fleury e Sampaio, 2002, p.291.**

Chiavenato (2004, p.165), acredita ser um conjunto de crenças, hábitos, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros de uma organização. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura é expressa pela maneira como dirige os negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe

em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus profissionais a respeito da organização.

O Pestana São Paulo Hotel, esta no mercado brasileiro há mais de oito anos, sendo considerado pelo Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur, um hotel de quatro estrelas.

No entanto, o prédio em que se instalou antes de ser seu, era administrado pela bandeira Best Western, uma rede americana importante no meio hoteleiro, denominada Sheraton, porém de categoria econômica.

Este evento proporcionou uma mudança na cultura da empresa, pois a visibilidade e importância no mercado hoteleiro brasileiro eram maiores quando Sheraton, e prezava também em possuir treinamentos e ascensão profissional. Além de uma série de problemas internos como surpresa, descontentamento e desmotivação dos funcionários, fazendo com que muitos pedissem demissão e os que continuaram tiveram que se adequar a nova administração.

A partir daí, o grupo Pestana passou a investir no mercado e conseqüentemente tentou criar uma cultura que se adequasse à brasileira, porém há uma resistência da própria organização que se reflete em sua totalidade, causando assim confusão.

O hotel preza a formalidade organizacional, pois se deve uma obediência as normas e procedimentos reforçando os padrões da empresa.

Isto, muitas vezes, é refletido no ambiente externo como discrição e respeito mútuo com a concorrência e tentar alcançar as expectativas e anseios de seus clientes, criando aos mesmos: Tarifas diferenciadas; E acordos e contratos avaliação dos serviços prestados.

## 2.2. Clima Organizacional

Existe uma estreita relação entre o conceito de clima e cultura organizacional, tanto que é recomendável desvendar os principais elementos culturais de uma organização antes de se partir para o levantamento e a análise de clima.

Esta afirmação é confirmada por Chiavenato (2009, p. 88) em cuja obra apresenta seis características principais na cultura, dentre elas o clima organizacional que é um sentimento e interação transmitidos pelo local físico aos participantes.

De acordo com Fleury (2002, p.22):

“O clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização. A idéia do clima organizacional remete a noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização. Assim como a opinião pública, o clima pode alterar-se ante uma notícia, um evento ou um boato”.

O conceito de clima organizacional tem despertado um crescente interesse, devido à relação direta entre o clima do ambiente de trabalho, a produtividade, inovação e lucro. Um estudo conduzido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) validou tal proposta através da demonstração entre 1997 e 2005 em que as melhores empresas para se trabalhar possuem um retorno cento e setenta por cento, acima do índice Ibovespa e rentabilidade do patrimônio líquido de dezoito por cento, resultado superior à média (11,3%) das quinhentas maiores empresas do Brasil (Mallet, 2009).

Estes estudos revelam que, através das percepções e expectativas dos funcionários, os mesmos avaliam o equilíbrio entre as contrapartidas que recebem em troca do trabalho e dedicação que realizam. Se o grau de insatisfação supera o grau de satisfação, o compromisso do profissional com a empresa para ou diminui sofrendo desgastes que podem resultar na ruptura do contrato psicológico de trabalho e, em alguns casos, da própria relação formal.

A análise sobre clima organizacional permite avaliar a qualidade do ambiente de trabalho, em um dado momento, a partir da percepção de seus clientes.

Um ponto de partida para investigar o clima organizacional é saber o que se espera desse tipo de estudo. O ideal é que uma pesquisa de clima resulte em medidas que eliminem os aspectos desfavoráveis, mantenham os favoráveis comecem a tratar os aspectos que eventualmente não tenham apresentado tendência nítida de opinião.

Embora a demonstração caracterize toda a importância do estudo do clima dentro de uma organização, a estudada não aplica tal avaliação, dificultando assim o poder da gerência em conhecer, melhorar ou até mesmo modificar o clima. E conseqüentemente com o intuito de satisfazer um dos seus clientes mais importantes o interno, este principal divulgador da imagem de sua empresa.

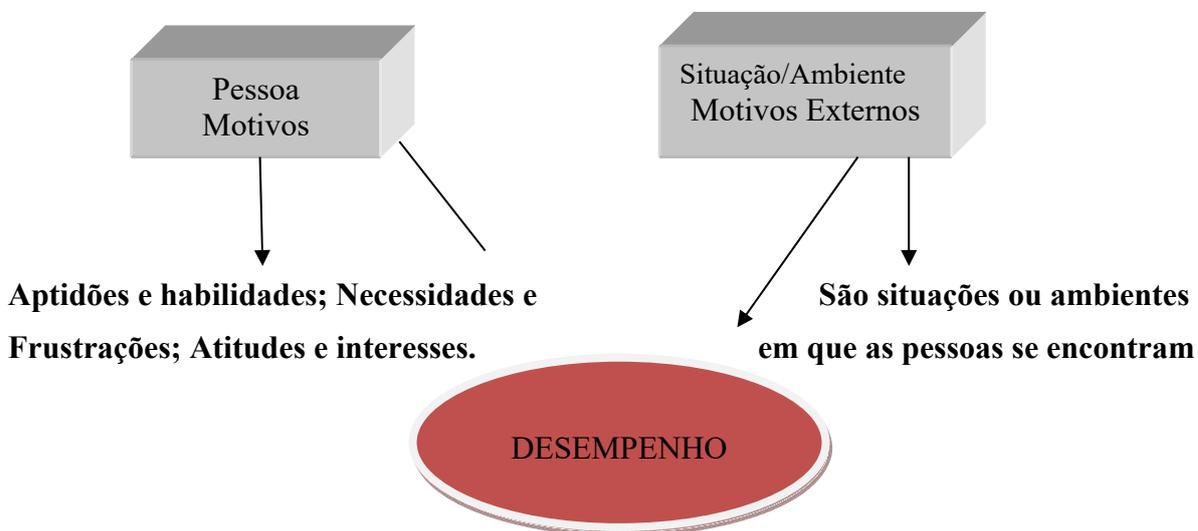
### **2.2.1. Motivação**

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes (Chiavenato, 2009, p.61).

A palavra motivação vem do latim “*motivus*”, significa mover, movimento. A motivação é a somatória de vários fatores que determina a conduta de cada indivíduo. Quando um indivíduo motiva outra pessoa, provoca nela um novo ânimo e assim ela começa a agir em busca de novas conquistas e horizontes, então, as organizações buscam motivar para obter um maior rendimento dos seus funcionários

Wagner III e Hollenbeck (1999, p.219) relatam que “[...] a motivação dos membros é outro fator importante que afeta a produtividade em grupo e que pode ser gerenciada para evitar ou minimizar a perda do processo [...]” e, continuam relatando que “[...] os membros devem estar suficientemente motivados para alcançar o mais alto nível de produtividade recompensas podem fortalecer a motivação dos indivíduos, também podem aumentar a motivação nos grupos.

Motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos (Maximiano, 2000, p.347). Sendo dividida em dois grupos:



**Figura II.** Maximiano. **Motivos internos e externos afetam o desempenho**, 2000, p.348.

Seu ciclo, para Chiavenato (2009, p.51), começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade provoca um comportamento. Assim quando surge uma necessidade, há um rompimento no estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz promoverá satisfação.

Para melhor entender será mostrado uma linha teórica através da teoria de Maslow e Herzberg.

As teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar (Chiavenato, 2009, p.52).

Maslow (*apud* MAXIMIANO, 2009, p.351) estabelece a hierarquia das necessidades, que se inicia com as:

- Necessidades Básicas: Abrigo, vestimenta, fome, sexo e conforto.
- Necessidades de Segurança: Proteção, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade.
- Necessidades de participação: Amizade, inter-relacionamento humano, amor.
- Necessidade de estima: Status, egocentrismo, ambição, exceção.
- Necessidade de auto-realização: Crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso pessoal, autonomia.

Segundo a teoria de Herzberg (*apud* CHIAVENATO, 2009, p.55) os fatores que afetam o comportamento do indivíduo podem ser agrupados em higiênicos (salário, benefícios, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho e motivacionais (reconhecimento, status, responsabilidade, oportunidade de crescimento, riqueza do trabalho, desafios). Esses últimos em caso de ausência não provocariam insatisfação, mas que como o próprio nome indica, quando presentes, a motivação.

Há também a teoria da expectativa de Lawler (*apud* CHIAVENATO, 2009, p.60) que explica que a atuação de um indivíduo de certa maneira vai depender de uma força e da expectativa de um resultado. Sendo focado em três relações: esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensas-metas pessoais.

A motivação organizacional passou por várias fases, antes da Revolução Industrial a forma de motivação utilizada era com punições de punições de cunho financeiro, psicológico e até prejuízos de ordem física (CHIAVENATO, 1992, p.70).

Com a Revolução Industrial, veio à preocupação com a necessidade do aumento da produção e com isso criou-se planos de salários com o objetivo de estimular a rapidez na produção, e assim o dinheiro tornou-se o principal incentivo à motivação.

Motivar outro indivíduo por muitos anos estava relacionado ao valor do “contracheque” que cada funcionário receberia no fim do mês, porém, este estímulo de valor monetário ou material funcionava por um período e logo passava a não mais motivar, pois a motivação esta na necessidade íntima de cada indivíduo. O que a instituição acredita até hoje, porém o Gráfico XXI (p.37) desmistifica.

Segundo Bergamini (2005, p. 100), uma segunda proposta surge citada por Mayo, que considera cada indivíduo na sua totalidade e a motivação deveria caracterizar forte ênfase do comportamento social dos mesmos, sentindo-se útil e importante no trabalho, porém ainda sob a manipulação dos colaboradores.

A partir desse novo modelo a motivação passou a ser compreendida no setor de trabalho tornando os canais de comunicação valorizada entre os funcionários. No início deste século, segundo Bergamini (2005, p. 110), o grande desafio era descobrir como poderia motivar os indivíduos. Com o passar do tempo, percebeu-se que cada um já traz consigo as suas próprias motivações. Desta forma, cabe ao departamento de recursos humanos criar, desenvolver trabalhos positivos para manter os funcionários da organização motivados.

O processo motivacional é voltado para o desempenho de uma atividade específica que busca atingir determinado fim. Por isso, os objetivos que cada indivíduo tem e a forma de consegui-los determinam os fatores de satisfação motivacional exclusivos de cada ser, portanto, transformar-se em um verdadeiro gerador de forças dentro de uma organização resulta em rápido resultado, e este é o comportamento mais freqüente de indivíduos que se sentem motivados pelo desafio de conseguir que situações novas e desafiantes sejam superadas.

Ou seja, a motivação tem sido uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e satisfação dos trabalhadores.

### **2.2.2. Satisfação no trabalho**

A satisfação é um sentimento agradável que resulta da percepção de como o trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho (WAGNER e HOLLEMBECK, 1999, p.121).

Tornou-se um dos assuntos mais discutidos na área organizacional, pois afeta a saúde física, mental e social dos funcionários.

Edwin Locke (*apud* WAGNER e HOLLEMBECK, 1999, p.121) afirma que satisfação distingue valores e necessidades, a importância e percepção que o indivíduo dá. Ou seja, a satisfação é o que a pessoa sente, percebe ou sente o que é justo.

Como dito anteriormente, a teoria de Herzberg (*apud* MAXIMIANO, 2000, p. 358) sobre os fatores higiênicos e motivacionais (Teoria dos dois fatores), possui questões intrínsecas (tarefas executadas) e extrínsecas (as condições de trabalho), este último notou-se que reduz a insatisfação, pois é através da combinação do ambiente e conteúdo de trabalho se produz a satisfação.

Assim sendo, para que os fatores motivacionais sejam eficazes, é preciso que exista uma base psicológica e material. Além da questão positiva sobre o desempenho, oferecendo ao trabalhador oportunidades e desafios (MAXIMIANO, 2000, p. 361).

Presença	O ambiente é fator de motivação, mas o ambiente não é bom.	O trabalho e ambiente são percebidos como satisfatórios.
<b>Fatores Motivacionais</b>	Ambiente e trabalho percebidos como insatisfatórios.	O ambiente é bom, mas o trabalho não é suficiente para motivar.
Ausência	Ausência	<b>Fatores Higiênicos</b>
		<b>Presença</b>

**Figura III. Combinação de fatores higiênicos e motivacionais no trabalho, Maximiano, 2000, p.362.**

No setor hoteleiro, é exigido muito do profissional, devido à relação estreita entre o cliente e funcionário, propiciando vários sentimentos tais como preocupação, tristeza, alegria, satisfação e recompensa.

Conseqüentemente a satisfação dos funcionários gerará uma qualidade no serviço prestado. Em contrapartida, a insatisfação pode promover o absentismo (índice de faltas dos colaboradores), rotatividade, desgaste físico e mental da equipe.

### 3. METODOLOGIA

O estudo exposto está ligado à metodologia quantitativa para a análise do clima organizacional sobre a área operacional como fator impactante na organização. De acordo com o Ibope (2011) serve na apuração de opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos estruturados (questionários).

Para a realização da pesquisa de Clima Organizacional optou pelo questionário que conforme Luz (2003, p.39) além de custo baixo apresenta a vantagem da manutenção do anonimato dos respondentes, fazendo com que esses se sintam mais a vontade para emitir a sua opinião.

O questionário (Apêndice I, p. 40) aplicado foi composto por vinte e dois itens sendo classificados em seis fatores: dados individuais-profissionais, credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho, orgulho e camaradagem, variáveis que dizem respeito ao clima organizacional, conforme quadro seguinte:

Pessoal	Idade, escolaridade, gênero, e tempo na organização	1,2,3,4
Credibilidade	Avaliação da liderança.	8, 10, 12, 13, 18
Respeito	O tratamento dado aos funcionários e a promoção de condições de trabalho.	5, 6,7,
Imparcialidade	O tratamento justo e igualitário que a liderança dedica ao coletivo.	9, 11, 20, 21, 22
Orgulho	Os funcionários se sentem motivados e comprometidos.	14, 15,17, 19
Camaradagem	Integração da equipe.	16

**Figura IV – Quadro de classificação das perguntas dos questionários.** Elaborado pelos autores, 2011.

Foram pesquisados os funcionários que trabalham na atividade operacional do hotel, ou seja, aqueles que estão atendendo os hóspedes, sendo representado por cento e cinqüenta e cinco pessoas. As atividades são: recepção (recepcionista e mensageiros), manutenção (engenheiros e técnicos), reservas, governança (camareira ou arrumadores), alimentos e bebidas (garçons, comins, cozinheiros, auxiliares e stewart), eventos (atendentes, auxiliares, garçons e comins).

No entanto, houve dificuldades em sua aplicação como: gerentes dificultando o envolvimento dos funcionários com a pesquisa, funcionários reticentes com algumas questões e o analfabetismo.

### **3.1. Unidade analisada**

Este trabalho foi desenvolvido em parceria com a empresa hoteleira, Pestana São Paulo Hotel & Conference Center, localizado na cidade de São Paula, na Rua Tutóia, número 77, esquina da Avenida Brigadeiro Luis Antonio.

Esta unidade tem como razão social Praia do Marceneiro Participações e Hotelaria Ltda., ou seja, uma sociedade por quotas com responsabilidade limitada, que foi constituída em 1995, tendo como proprietário o Sr. João Dalmásio Castello Miguel e adquirido pelo grupo português Pestana desde 2002.

O local físico é um prédio de quarenta e oito metros de altura, ocupando um espaço de cinqüenta por vinte e cinco metros quadrados, com cento e noventa e oito apartamentos, sendo estes divididos em: superiores, luxos, executivos e suítes.

Como já citado anteriormente o hotel é considerado quatro estrelas, com um rendimento mensal aproximado de um milhão e quatrocentos mil reais. É ligado ao ramo de serviços, que vive um momento de destaque na economia brasileira, representando 2,23 % do Produto Interno Brasileiro (PIB), gerando R\$ 31, 116 bilhões, segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE). (Disponível em: <g1.globo.com7noticias>, 31.jan 2007)

O quadro de funcionários do empreendimento é enxuto, como a maioria dos hotéis do Brasil, pois houve um aumento de visibilidade de sua marca no mercado brasileiro, principalmente na região Nordeste do país, conseqüentemente aumentando sua ocupação.

Porém, é um ramo onde há uma necessidade constante de aprimoramento e atualização dos serviços implicando também em sua infra-estrutura. Neste ano de 2011, foram inaugurados os andares Premium, em que há o carpete de madeira, TV de plasma, internet gratuita e carregador para *Iphone*.

### **3.1.1. Visão**

O Pestana São Paulo Hotel tem como visão crescer com solidez e paixão nos cinco continentes.

E possui como missão: Proporcionar “momentos memoráveis” aos clientes com produtos diferenciados e inovadores; excelência na prestação de serviços; rentabilidade sustentada; postura correta perante a sociedade e equipes motivadas, qualificadas e empenhadas, que acabam influenciando também na imagem de seus hotéis, como o estudado.

**Fonte:** RH Pestana São Paulo Hotel.

### **3.1.2 Valores**

- Atitude positiva e proativa – Pensar em soluções antes mesmo das situações problemáticas ocorrerem; Ser capaz de fazer algo que sabe que é importante ser feito, sem mandarem; Promove e desenvolve novas idéias e é otimista.
- Entusiasmo e simpatia - Demonstrar vontade, interesse e esforço na realização de seu trabalho; Sorrir facilmente; Ser simpático e prestável e antecipar-se as situações e procurar resolvê-las.
- Espírito de equipe- Saber seu lugar e dar valor aos colegas.
- Ética e responsabilidade – Responsável e cumprir valores, políticas, normas e procedimentos.
- Qualidade supervisionada – Definir os objetivos para si e cumprir os padrões.
- Renovação e ousadia – Observar operações de melhoria nos processos e sistemas e colocar idéias inovadoras em ação.
- Nunca dizer Não.

**Fonte:** RH Pestana São Paulo Hotel.

### **3.1.3. Estratégia**

A estratégia esta vinculada as do grupo pestana, em particular ao Pestana Hotels & Resorts, que visa o crescimento rápido, com objetivo de manter uma posição de líder no mercado português e internacionalmente. Conseqüentemente, obriga a procura de profissionais qualificados incessantemente, pois a satisfação do cliente e a excelência do serviço com base na aposta em recursos humanos e na sua formação profissional contínua.

**Fonte:** RH Pestana São Paulo Hotel.

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

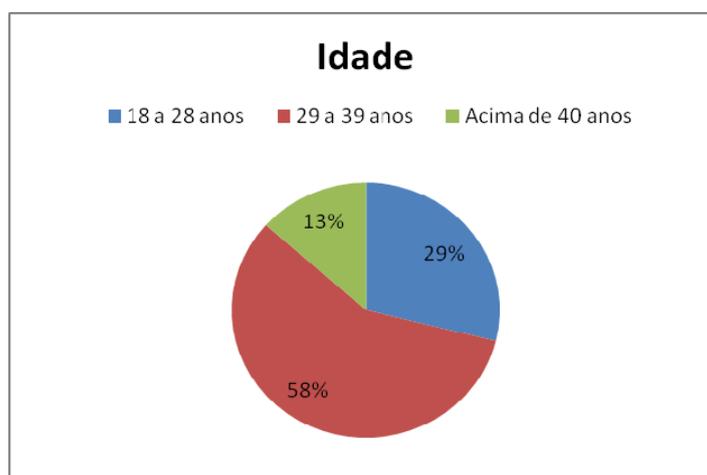
Foram aplicados questionários aos funcionários na área operacional estudada, cento e quatro responderam ao questionário, o equivalente a 67%. No hotel, há o predomínio de homens representando 71% da população (Gráfico III, p.24). A idade dominante na instituição é de 29 a 39 anos (Gráfico I, p.23) com 58%.

Quanto ao grau de escolaridade, a exigência cresce de acordo com a responsabilidade do cargo exercido no hotel, como na área operacional demonstrando que 48% possuem ensino médio, 29% ensino fundamental, e deixando evidente que apenas possuem o conhecimento da área em que atuam se desenvolvendo devido ao tempo de casa.

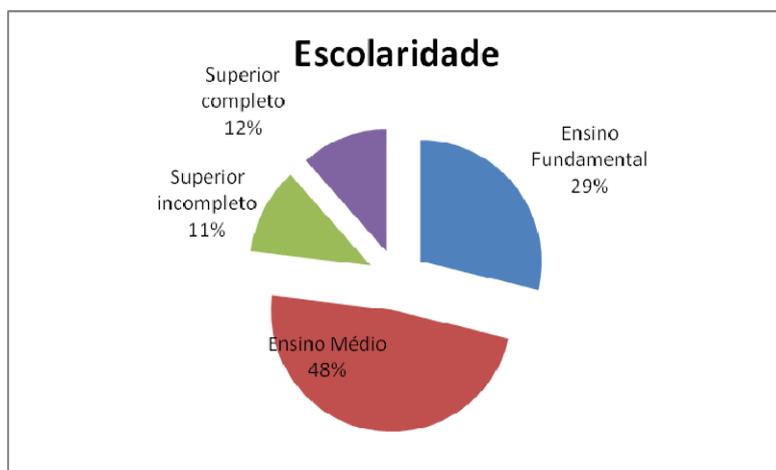
Há obviamente departamentos que se diferenciam como recepção e reservas, que exige no mínimo uma graduação em hotelaria, turismo, vendas, marketing ou administração, demonstrado através dos índices em que o ensino superior incompleto representa 11% e o completo 12% (Gráfico II, p.24).

Na área de serviços em que a hotelaria esta inserida, o *turn over* (rotatividade) é representativo, como demonstro no Gráfico IV (p.25) em que se verifica o tempo de casa: 46% estão na organização acima de dois anos, 39% de três a seis anos e apenas 15% acima de sete anos.

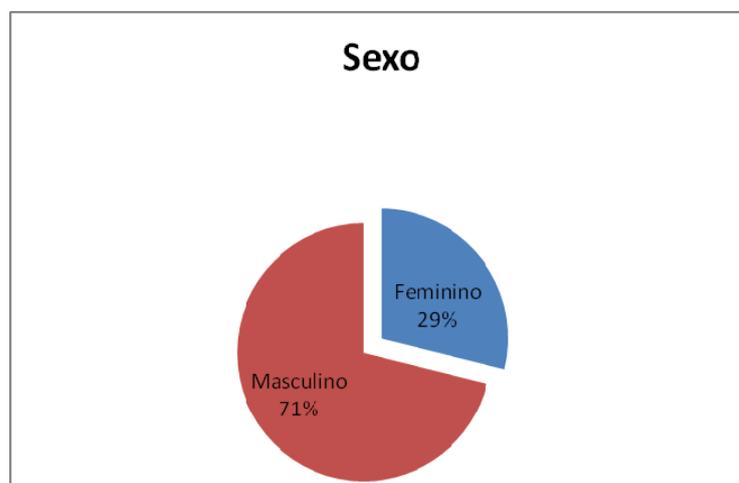
**Gráfico I – Idade**



**Fonte:** Dados da pesquisa

**Gráfico II – Escolaridade**

Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico III – Sexo**

Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico IV – Tempo na organização**

**Fonte:** Dados da pesquisa

Não existe política definida de recursos humanos na empresa. O departamento de Recursos Humanos (RH) existe apenas como departamento pessoal, ou seja, RH funcional, para contratação, demissão e as funções básicas que se possa fazer. Assim esta política não existe dentro da empresa, não existe também uma regra para contratação ou promoção de funcionários, ficando a cargo da gerência da área definir o que fazer quando surge uma vaga, se deseja contratar profissionais no mercado de trabalho ou oferecer oportunidade para os funcionários da rede.

**Gráfico V – Este lugar é agradável para se trabalhar**

**Fonte:** Dados da pesquisa

As respostas dos funcionários acima demonstram que 48% “Concordam parcialmente” em que a instituição seja um ambiente agradável para se trabalhar, 40% “Concordam”, 6% “Concordam totalmente” e 6% “Discordam”.

### Gráfico VI – Equipamentos e recursos necessários



Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionado aos funcionários se os recursos oferecidos estão de acordo com as suas funções desempenhadas: 24% “Concordam”, 51% “Concordam parcialmente”, 12% “Concordam totalmente” e 13% “Discordam”.

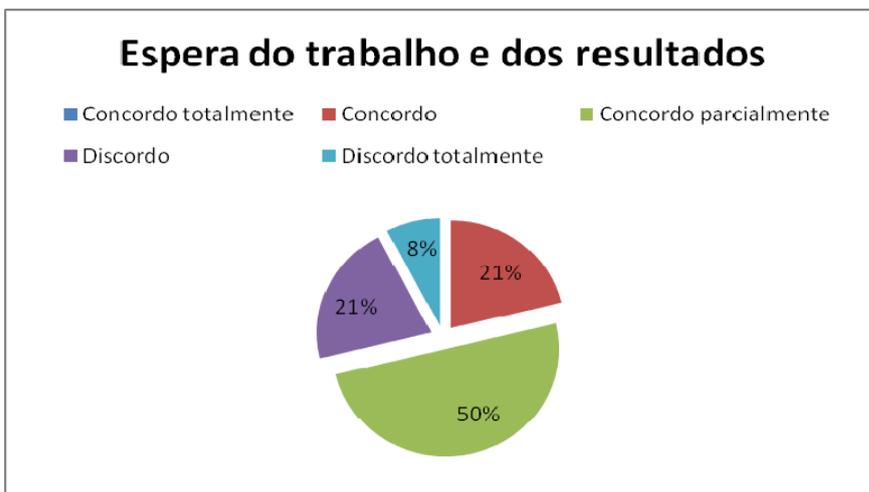
### Gráfico VII– Esforço reconhecido



Fonte: Dados da pesquisa

Já na pergunta sobre se há um reconhecimento de seus esforços por parte da gerência, 39% dos pesquisados responderam que “Concordam parcialmente”, 32% “Concordam”, 13% “Concordam totalmente” e 16% “Discordam”.

**Gráfico VIII – A gerência deixa claro o que espera**



**Fonte:** Dados da pesquisa

Quando questionado aos funcionários sobre a gerência deixar claro o que espera e os resultados apresentaram-se da seguinte forma: 50% “Concordam parcialmente”, 21% “Concordam”, 8% “Concordam totalmente” e 21% “Discordam”.

**Gráfico IX – Treinamento e oportunidade**



**Fonte:** Dados da pesquisa

Segundo Gustavo Boog (1999, p. 10) há uma profunda modificação na forma tradicional de gerir pessoas nas organizações, e os treinamentos que eram restritos as tarefas no cargo, ênfase no operacional com a visão de que o mercado é que deve suprir as habilidades necessárias da empresa, passam a ser encarados como desenvolvimento contínuo em habilidades técnicas, sociais, sendo que a empresa é que deve complementar as habilidades necessárias à sua operação. A capacitação profissional foi se diferenciando de um elemento técnico para um elemento estratégico, na articulação dos negócios.

No Gráfico 9 é apresentada a perspectiva de que 20% “Concordam” que há treinamentos e oportunidades, 35% “Concordam parcialmente”, 25% “Concordam”, e 20% “Discordam totalmente”.

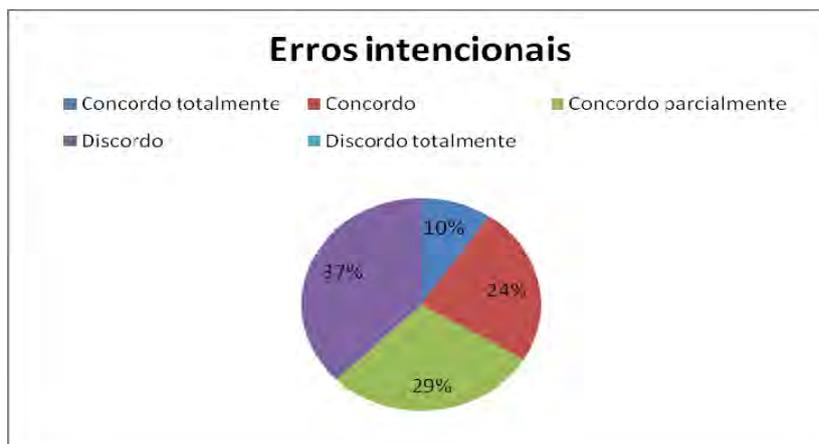
#### Gráfico X – É fácil se aproximar da gerência e falar com ela



**Fonte:** Dados da pesquisa

Quando perguntado aos colaboradores se há facilidade de aproximação entre a gerência e seus subordinados, 40% “Concordam”, 33% “Concordam parcialmente”, 12% “Discordam totalmente”, 9% “Discordam” e 6% “Concordam totalmente”.

### Gráfico XI – Os erros não intencionais são tolerados



Fonte: Dados da pesquisa

Os erros intencionais são tolerados pela gerência de acordo com os funcionários, sendo representado no gráfico acima por 24% que “Concordam”, 29% “Concordam parcialmente”, 10% “Discordam totalmente” e 37% “Discordam”.

O erro humano é considerado por Gomes, Vanzin e Forcellini (2009, p.220) como um ato do julgamento. Não tendo como qualificá-lo sem um conveniente processo de avaliação. Que, por sua vez, pressupõe um fato a ser analisado e um conceito do que seja a verdade, que deve estar amparada por um paradigma estabelecido (é um processo de aprendizagem ou conhecimento do indivíduo o qual acredita ser verdade).

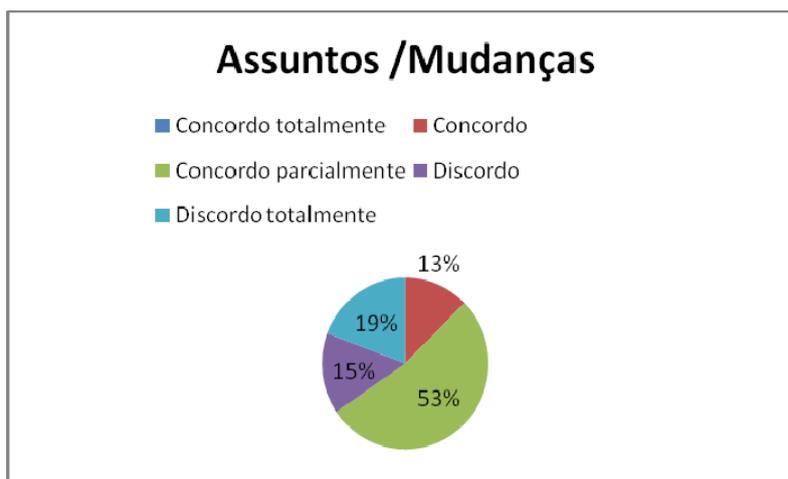
## Gráficos XII – A gerência incentiva idéias e sugestões



**Fonte:** Dados da pesquisa

Quando a questão do incentivo e da aplicação das idéias e sugestões dos funcionários por parte da gerência: 34% concordaram, 18% “Concordam parcialmente”, 18% “Discordam”, 18% “Discordam totalmente” e 12% “Concordam totalmente”.

## Gráfico XIII – A gerência me mantém informado



**Fonte:** Dados da pesquisa

Os 53% dos entrevistados concordam parcialmente no quesito em que a gerência informa a todos com as mudanças e informações sobre o hotel, 19% “Discordam totalmente”, 15% “Discordam” e 13% “Concordam”.

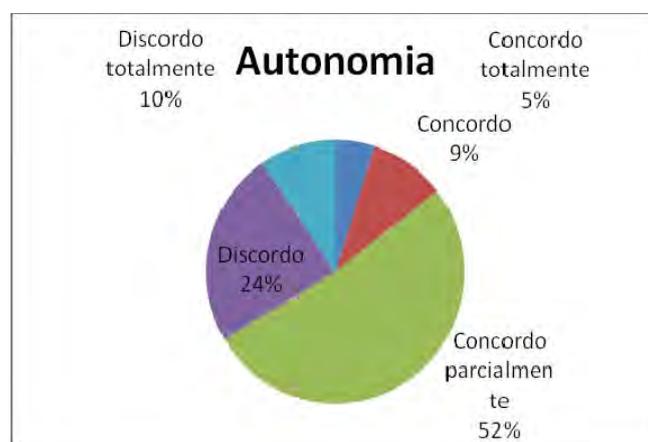
#### Gráfico XIV– Sinto orgulho em trabalhar neste hotel



**Fonte:** Dados da pesquisa

Os funcionários quando questionados sobre o seu sentimento de orgulho em trabalhar na organização, 48% responderam que “Concordam Parcialmente”, 31% “Concordam”, 16% “Discordam” e 5% “Discordam Totalmente”.

#### Gráfico XV- Há autonomia



**Fonte:** Dados da pesquisa

De acordo como a gráfico acima apenas 9% concordam totalmente em que existe autonomia na instituição estudada, 52% “Concordam parcilmente”, 5% “Concordam totalmente”, 10% “Discordam Totalmente” e 24% “Discordam”.

### Gráfico XVI – Há uma boa comunicação departamental



**Fonte:** Dados da pesquisa

A comunicação segundo Maximiano (2000, p. 282) é um processo de transferir e receber informações, é através delas que a organização analisa a situação e age. Ou seja, é por meio da comunicação que as partes da organização articulam suas atividades e funcionam em conjunto.

Já a pesquisa demonstrou que 39% dos entrevistados discordam em ter uma boa comunicação departamental, 29% “Discordam totalmente”, 19% “Concordam” e 13% Concordam parcialmente.

Um quadro preocupante defendido por Robbins (1999, p. 434) em que acredita que “a comunicação deveria ocupar um lugar central numa teoria completa, da organização, porque a estrutura, extensão e alcance das organizações são quase que inteiramente determinados pelas técnicas da comunicação”.

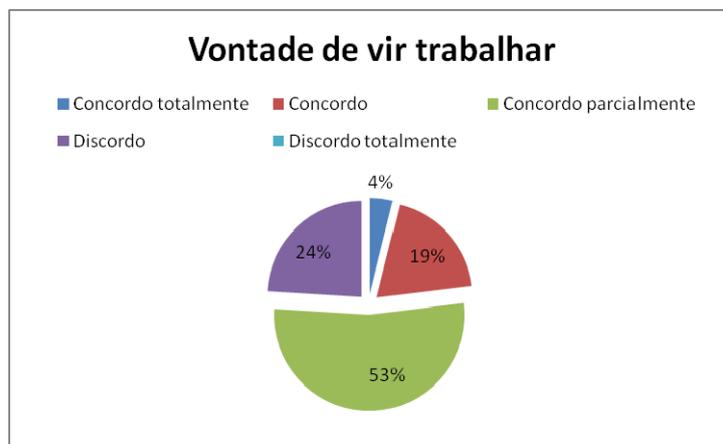
Os públicos-alvo da comunicação são:

- Interno: Considerado instrumento estratégico mais importante que as organizações contam para melhorar seu relacionamento com os funcionários, possibilita sua integração e favorece a existência de uma cultura em comum entre os membros da organização. Considerada processo central para que as organizações possam criar os valores, para os funcionários ser informado é sinônimo de ser considerado. Se for colocado no âmbito organizacional do hotel seriam os colaboradores, terceirizados e fornecedores.
- Externo: é a comunicação mercadológica e institucional, voltado para a divulgação de produtos e serviços, fortalecimento da imagem e identidade corporativa. No Pestana São Paulo Hotel seriam os hóspedes ou clientes de eventos e restaurante.

A comunicação interna é responsável pela interação entre empregados e a organização, e se dá por meio da utilização de ferramentas da comunicação institucional e mercadológica. Para que a comunicação eficaz exista é necessária a participação de todos que compõem a organização: os recursos humanos, as áreas de comunicação, a diretoria e empregados.

É uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses da organização e seus empregados, através do estímulo ao diálogo, troca de informações e experiências e da participação de todos que compõem a organização. Na busca pela conciliação de interesses é que a comunicação interna pode ser apontada como fator contribuinte para o clima organizacional. Este processo é imprescindível para que as organizações obtenham de seus funcionários os valores, estratégias e comprometimento com o objetivo do negócio.

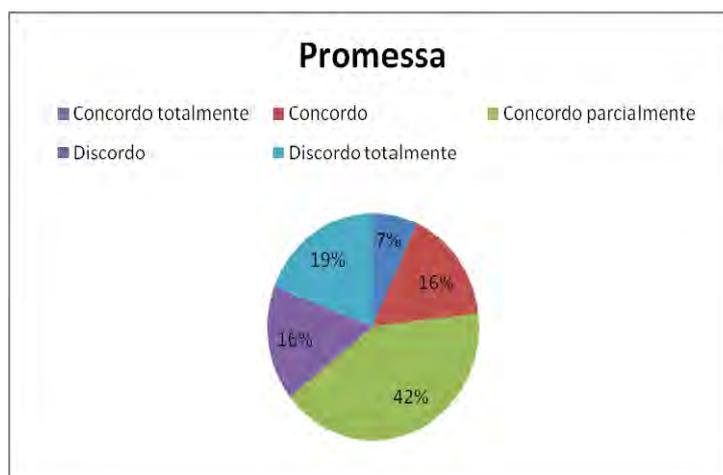
### Gráfico XVII – As pessoas têm vontade de vir trabalhar



**Fonte:** Dados da pesquisa

Os funcionários quando perguntados se sentem animados para ir ao trabalho, 53% “Concordam Parcialmente”, 24% “Discordam”, 19% “Concordam” e 4% “Concordam Totalmente”.

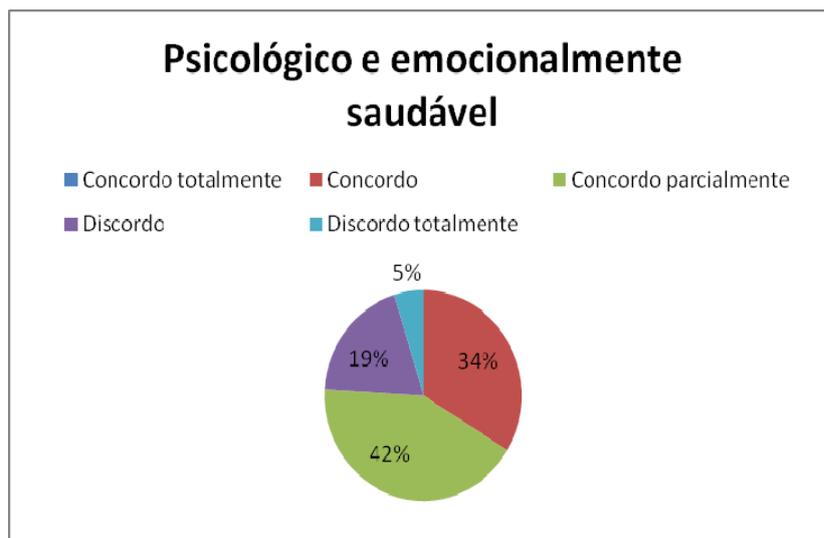
### Gráfico XVIII – A gerência cumpre o que promete



**Fonte:** Dados da pesquisa

Já na questão de cumprimento das promessas da gerência, os colaboradores responderam: 16% “Concordam”, 42% “Concordam Parcialmente”, 16% “Discordam”, 19% “Discordam Totalmente” e 7% “Concordam Totalmente”.

### Gráfico XIX – Lugar psicológico e emocionalmente saudável



**Fonte:** Dados da pesquisa

Os funcionários quando questionados sobre o Pestana Hotel ser um lugar psicológico e emocionalmente saudável: 34% “Concordam”, 42% “Concordam Parcialmente”, 19% “Discordam” e 5% “Concordam Totalmente”.

Há casos de afastamento na área de alimentos e bebidas (cozinha) e governança (arrumação dos quartos e dependências do hotel), dos quais funcionários estão afastados por motivos psicológicos não conseguindo voltar à função.

### Gráfico XX– As cobranças são coerentes



Fonte: Dados da pesquisa

Na questão em que se pergunta sobre a coerência dos gestores relativamente às suas próprias cobranças, as respostas têm o seguinte comportamento: 22% “Concordam”, 29% “Concordam Parcialmente”, 40% “Discordam” e 9% “Concordam Totalmente”.

### Gráfico XXI – Os salários são justos



Fonte: Dados da pesquisa

Na questão sobre se as pessoas entendem que recebem salários justos, 43% “Discordam” da afirmação, 24% “Concordam parcialmente”, 19% “Discordam totalmente” e 14% “Concordam”.

### Gráfico XXII – Os direitos são respeitados



**Fonte:** Dados da pesquisa

Quando questionados se seus direitos são respeitados pela instituição, 38% responderam que “Discordam”, 23% “Concordam parcialmente”, 23% “Concordam”, 10% Discordam e 6% “Concordam totalmente”.

Isto confirma uma das hipóteses propostas, com relação ao choque cultural por ser uma organização portuguesa dentro da brasileira, não se adequando a cultura brasileira, pois seus padrões e valores são dirigidos ao povo português e não brasileiros.

Uma questão curiosa e importante que o departamento de Recursos Humanos deve prestar atenção, pois este tem recebido o encargo de comunicar os valores e padrões da organização, monitorando o cumprimento de seu código de ética (conjunto de padrões de conduta e de julgamento moral aceitáveis) e fazendo cumprir os padrões em toda a organização (BOHLANDER, SNELL, SHERMANN, 2009, p.392).

## CONCLUSÃO

A proposta desse trabalho foi analisar a relação de cultura, clima e satisfação dos funcionários que trabalham na área operacional do hotel Pestana São Paulo.

Os dados foram coletados através de questionários, resultando assim uma pesquisa quantitativa. Receberam o questionário 155 funcionários da área operacional do hotel Pestana. Houve uma resistência em responder de 51 pessoas, sendo assim apenas 104 responderam, representando 67% da população.

Os resultados alcançados foram analisados pela percepção da autora embasada no arcabouço teórico.

O estudo apontou que a hotelaria, ou seja, o setor de serviços é dependente do ser humano, pois desenvolve uma relação estreita entre o funcionário e o cliente, e através dos levantamentos feitos neste trabalho que o hotel deve se atentar para novas demandas e conseqüentemente exigindo novas adequações.

Como o ponto da cultura, ou seja, as crenças, atitudes, expectativas, os hábitos e valores, provindos de Portugal em que não houve uma adequação ao Brasil causando uma série de apontamentos neste trabalho, como:

Pontos negativos - Apenas 20% concordam na existência de treinamentos e oportunidades; 47% “Discordam e Discordam totalmente” na tolerância da gerência aos erros intencionais aos seus funcionários; 34% não reconhecem a autonomia dada pela instituição; 40% não acreditam na coerência dos gestores as cobranças sobre os funcionários; 38% acham que não há respeito sobre os direitos; E 39% “Discordam” do fato de existir uma boa comunicação departamental.

Um dado preocupante, pois a comunicação segundo Maximiano (2000, p. 282) é um processo de transferir e receber informações, e, é através delas que a organização analisa a situação e age. Ou seja, é por meio da comunicação que as partes da organização articulam suas atividades e funcionam em conjunto.

Pontos positivos – O clima, ou seja, a percepção que o indivíduo tem sobre o ambiente da instituição, em que 88% “Concordam e Concordam parcialmente” em um ambiente agradável para se trabalhar; 71% acreditam que a gerência deixa claro o que espera e os resultados; 52% se posicionaram favoravelmente na questão do incentivo e da

aplicação das idéias e sugestões dos funcionários por parte da gerência; 53% concordam parcialmente em que a gerência informa a todos sobre as mudanças e informações, 31% sentem orgulho de trabalhar na organização.

Assim é proposto que o departamento de recursos humanos se reestruture através de novas medidas como: Proporcionar um tratamento de respeito aos seus funcionários, através da implantação e controle de um plano de cargos e salários, mantendo atualizada a política de relações humanas. Além de oferecer treinamentos, utilizar técnicas de motivação, comunicar sobre os procedimentos e as mudanças da instituição, supervisionar o serviço de qualidade oferecido ao hóspede, e, orientar e coordenar as avaliações de desempenho.

Ou seja, aproximar-se de seus funcionários para que se saibam dos erros e acertos da instituição e possam tomar decisões estratégicas que não só ajude ao departamento, mas a organização como um todo, através do aumento na produtividade, receita e imagem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BOHLANDER, George, SNELL, Scott, SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Trad. ROSA, M; Rev. Técnica BRESSAN, F. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BOOG, Gustavo G. (Coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron, 1999.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: Educs, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano Das Organizações**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Remuneração, Benefícios e Relações De Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- FLEURY, Maria Teresa L.; SAMPAIO, Jäder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza L. et al.. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Maria Teresa L. (Coord.). **As Pessoas na Organização**. 10ª Edição. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GOMES, Antonio C. F; VANZIN, Tarzin; FORCELLINI, Fernando A.. **Erros humanos: considerações sob um ponto de vista cognitivo aplicado a processos criativos de negócios**. Ciências & Cognição 2009, 31 mar. 2009. Disponível em: <<http://www.cienciaecognicao.org>>. Acesso em: 10 out. 2011.
- IBOPE**. Disponível em: <[www.ibope.com.br](http://www.ibope.com.br)>. Acesso: 25 jul 2011.
- LUZ, Ricardo. A quantidade do atendimento e o clima organizacional. **RH em síntese**, n.10, p. 47, maio/jun. Disponível em:<[www.gestaoerh.com.br](http://www.gestaoerh.com.br)>. Acesso em: 24 abr 2011.
- MALLET, Ricardo. **Clima Organizacional – O Poder Do Ambiente Sobre A Produtividade**. 24 jun 2009. Disponível em:<[www.artigonal.com/negocios](http://www.artigonal.com/negocios)>. Acesso em: 23 abr 2011.
- MAXIMIANO, Antonio C.A. **Introdução À Administração**. 5 ed.rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- Pestana. **Manual de boas vindas**. Portugal, 2004.
- \_\_\_\_\_. Disponível em:<[www.pestana.com](http://www.pestana.com)>. Acesso em: 23 abr 2011.
- ROBBINS, Stephen.P. **Comportamento organizacional**. 8. Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos , 1999.
- TREFF, Marcelo. A. **Cultura Organizacional**. São Paulo: CEADE- COGEAE-PUC-SP, 2010,Apostila.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

**Turismo representa 2,23% do PIB Brasileiro, diz IBGE.** 31. Jan 2007. Disponível em:<[www.g1.globo.com/noticias](http://www.g1.globo.com/noticias)> Acesso em 13 ago 2011.

## Apêndice I

Questionário

1. Idade: ( ) 18 a 28 anos ( ) 29 a 39 anos ( ) Acima de 40 anos
2. Escolaridade: Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( )  
Superior incompleto ( ) Superior completo ( )
3. Sexo: Feminino ( ) Masculino ( )
4. Tempo na organização: ( ) Acima de 2 anos ( ) 3 a 6 anos  
( ) Acima de 7 anos

	<b>1 Concordo Totalmente</b>	<b>2 Concordo</b>	<b>3 Concordo Parcialmente</b>	<b>4 Discordo</b>	<b>5 Discordo Totalmente</b>
<b>5. Este lugar é agradável para se trabalhar.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>6. Tenho os equipamentos e recursos necessários para realizar o meu trabalho.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>7. As pessoas que se dedicam têm seu esforço reconhecido pela gerência.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>8. A gerência deixa claro o que espera do trabalho e dos resultados de cada um.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>9. A empresa oferece treinamento e oportunidade de desenvolvimento aos seus funcionários</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>10. É fácil se aproximar da Gerência e falar com ela.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>11. Os erros não intencionais são tolerados se forem necessários para o atendimento dos objetivos de responsabilidade do funcionário.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>12. A gerência incentiva idéias e sugestões dos</b>	<u>1</u>	2	3	4	5

<b>funcionários e as colocam em prática.</b>					
<b>13. A gerência me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças no hotel.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>14. Sinto orgulho em trabalhar neste hotel.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>15. Há autonomia.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>16. Há uma boa comunicação entre os departamentos.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>17. As pessoas têm vontade de vir trabalhar.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>18. A gerência cumpre o que promete.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>19. Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>20. As cobranças são coerentes.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>21. Os salários são justos.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5
<b>22. Os direitos dos funcionários são respeitados.</b>	<u>1</u>	2	3	4	5

**ANEXO A – TERMO DE COMPROMISSO**

PONTIFÍCA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Biblioteca Digital Sapientia

Termo de Autorização para Publicação Eletrônica na Biblioteca da PUC-SP

- 1) Tipo do documento { }MLS
- 2) Identificação do documento/autor

Curso: Especialização em Administração de Empresas

Autora: Marjorie Zibordi Lara

Título: O clima organizacional como fator de impacto à integração ao trabalho

Número de páginas: 46

E-mail: marjorie.lara @gmail.com

RG: 44257831-3                      CPF: 332642258-08

Orientadora: Elisabete Adami Pereira dos Santos

Data de entrega para o Professor Orientador: 31-10-11

Serão publicadas na Biblioteca Digital somente as Monografias de Especialização que obtiverem  
nota 10.

As monografias com nota inferior a 10, serão publicados apenas os dados referenciais e o resumo.

- 3) Autorização de divulgação do trabalho completo na Biblioteca Digital (preenchimento obrigatório)

{ } Sim              { } Não

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação supracitada, de acordo com a lei nº 9610/98 autorizo, a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, a disponibilizar gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, conforme permissão assinalada acima, do documento, em meio eletrônico, no formato PDF, para fins de leitura, impressão e/ou download pela internet, a título de divulgação científica gerada pela Universidade.

Assinatura do autor: \_\_\_\_\_

Local e data: \_\_\_\_\_

**Nome do Aluno:** Marjorie Zibordi Lara

**Número de Matrícula:** 91127496

**Telefones:** (19)8203-6109

**E-mail:** marjorie.lara@gmail.com

**Empresa onde trabalha:** Pestana São Paulo Hotel & Conference Center

**Cargo/Função:** Recepcionista Pleno