

O JEITO É INOVAR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA METALMECÂNICA SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA GERAÇÃO Y NO PROCESSO INOVATIVO

THE WAY IS TO INNOVATE: A CASE STUDY IN A METAL-MECHANICAL INDUSTRY ON THE CONTRIBUTION OF GENERATION Y IN THE INNOVATIVE PROCESS

Juliane Ruffatto¹; Eliana Andrea Severo²; Leonardo Decesaro³

¹Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Faculdade Meridional – IMED – Passo Fundo/RS – Brasil
julianerufato@hotmail.com

²Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Faculdade Meridional – IMED – Passo Fundo/RS – Brasil
eliana.severo@imed.edu.br

³Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Faculdade Meridional – IMED – Passo Fundo/RS – Brasil
leonardodecesaro@hotmail.com

Resumo

A inovação tem ganhado ênfase no cenário empresarial nos últimos anos, haja vista a sobrevivência no mercado. As empresas têm investido cada vez mais nessa área e na capacitação de pessoal para o desenvolvimento de novos produtos. Desse modo, este artigo trata-se de um estudo de caso realizado em uma indústria metal mecânica da região norte do Rio Grande do Sul que inovou o seu portfólio de produtos nos últimos anos. Essa inovação foi bastante motivada pelas ideias criativas e audaciosas de seus colaboradores, que, majoritariamente, são jovens, alguns deles em cargos de gestão. Assim, o objetivo é identificar as características da gestão da geração Y que contribuem para a inovação de produto, bem como a sua importância para a performance organizacional. Para cumprir com o objetivo proposto, utilizou-se o método qualitativo. Os dados foram coletados a partir de entrevistas, do tipo semiestruturada, com questões abertas, voltadas à identificação das características da Geração Y e como elas contribuem para a inovação na empresa em estudo. As entrevistas foram realizadas no mês de junho de 2015 e analisadas pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que o perfil da empresa é bastante inovador e que é unânime a importância dada para o investimento em tecnologia e o desenvolvimento de novos produtos. As características mais importantes dos jovens da geração Y que contribuem para a inovação de produto na empresa é a criatividade, o espírito inventivo, a ambição e o dinamismo.

Palavras-chave: inovação, empreendedorismo, geração Y, gestor, perfil.

Abstract

In recent years, innovation has been an emphasis on the business scenario, considering the survival in the market. Companies have increasingly invested in this area and on training staff for the development of new products. Thus, this paper deals with a case study on a mechanical metal industry of the northern region of the Rio Grande do Sul that innovated boldly its product portfolio in recent years. This innovation has been greatly motivated by creative and daring ideas of its employees, who mostly are young people, some of them in management positions. Therefore, the objective of the research was to identify which characteristics of these young managers who have contributed to the product innovation, as well as its importance to organizational performance. To fulfill with the goal proposed, exploratory method was used. The data were collected from interviews, semi-structured type with open questions, aimed at identifying the characteristics of generation Y and how these ones contribute to innovation in the company. The interviews were conducted in June 2015 and analyzed by the content analysis techniques. The results show that the company profile is quite innovative and it's unanimous the importance given to the investment in technology and new product development. The most important features of the youth of generation Y that contributes to product innovation in the company is the creativity, inventive spirit, ambition and dynamism.

Key-words: innovation, entrepreneurship, generation Y, manager, profile.

1. Introdução

O cenário econômico atual só permite a sobrevivência no mercado daquelas organizações que estiverem abertas a mudanças. A constante transformação no ambiente de trabalho e de toda esfera corporativa deve-se, principalmente, ao perfil de profissional que as empresas recrutam. Para manter a competitividade e a sobrevivência, as empresas estão investindo pesado em tecnologia, inovação e capacitação profissional. E o perfil de profissional que as empresas buscam possui forte relação com a permanência no mercado, principalmente na era da inovação, considerada um fator importante para o recrutamento e retenção de um talento.

Encorajar práticas que promovam a inovação são requisitos indispensáveis para jovens profissionais que buscam empresas para desenvolver seus talentos com liberdade, estímulo e chances nítidas de crescimento e desenvolvimento profissional. Por outro lado, as empresas dispostas à inovação buscam por esse perfil de profissional para promoção de novas ideias e entendem que esse perfil só consegue se manter engajado se conseguir colocar suas ideias em prática.

A literatura distingue diferentes gerações de pessoas pelo período que nasceram. Cada uma dessas gerações herda parte das características da antecessora e, como em qualquer processo evolutivo, traz consigo características peculiares que estão quebrando paradigmas nas empresas e transformando o mercado de trabalho. Características como proatividade e criatividade são ricas e requisitadas pelas organizações, principalmente pela área de inovação, que busca tal perfil para

desenvolver novos produtos, processos, enfim, inovar sua gestão. Esses jovens encorajam práticas que promovem inovação, e o seu talento é um catalisador. Cada vez mais as empresas estão apostando nessa geração para cargos gerenciais, pois a geração Y tem mais consciência sobre a importância de investir em ideias criativas e pesquisas.

Diante disso, a relevância deste estudo está em compreender o processo de inovação de produto em uma indústria metalmeccânica do norte do Rio Grande do Sul e de que forma os jovens profissionais contribuíram para esse processo, mais especificamente os jovens da geração Y, considerados aqui como nascidos entre os anos de 1983 e 1994 (OLIVEIRA, 2011), os quais estão assumindo, cada vez mais, cargos de gestão. Logo, o objetivo é identificar as características da gestão da geração Y que contribuem para a inovação de produto, bem como a sua importância para a performance organizacional.

Este estudo estrutura-se a partir da introdução que trouxe a delimitação do tema e, em seguida, o referencial teórico com os construtos inovação e geração Y, a metodologia utilizada para desenvolvimento do trabalho, a apresentação da empresa objeto deste estudo de caso, a apresentação e discussão dos resultados apurados a partir das entrevistas e, finalmente, as considerações finais e referências utilizadas.

2. Referencial teórico

A seguir serão abordados os conceitos das principais temáticas discutidas neste estudo – inovação e geração Y.

2.1. Inovação

Ao longo da história, estudiosos despertaram interesse sobre a inovação. Essa tendência já estava sendo estudada desde o século XVIII, por Adam Smith, que é considerado o fundador da economia contemporânea e o mais importante teórico do liberalismo econômico (BAUTZER, 2009). Dentro desse contexto, pode-se perceber que para a empresa manter-se no mercado, ela precisa estar em constante inovação. Para Bautzer (2009), a inovação acompanha a administração desde o período da Idade Média, da mesma forma que a capacidade de mudança. O benefício competitivo por meio da distinção dirige os investimentos à inovação e tecnologia, sempre focando as necessidades exclusivas dos consumidores.

A teoria da inovação começou a ser discutida pelo professor da Universidade de Harvard, Joseph Schumpeter, o qual identificou que as inovações surgiam após alguns períodos de

desenvolvimento no capitalismo, brotando então uma esfera líder na capitalização, ou um novo paradigma que impulsiona a economia rapidamente (BAUTZER, 2009).

Alguns estudos, como os de Chesbrough (2007), indicam a importância da inovação para a competitividade no mercado, abordando amplamente o conceito de inovação aberta e modelo de negócio. Em seus estudos, identificou a tendência de empresas que desenvolvem novas ideias e acabam fazendo parcerias com outras para depois vender a inovação, ou até mesmo vendendo a ideia para terceiros, caracterizando a inovação aberta e destacando a importância desse novo sistema de inovação. Ele entende que as empresas devem abrir seus modelos de negócio a fim de buscar ideias novas e também proporcionar que tecnologias internas, não exploradas pela empresa, possam fluir para o exterior, onde outras empresas passem a explorar esse potencial negócio.

Prahalad e Ramaswamy (2003) abordam o conceito de inovação aliado à criação de valor. Em seus estudos, desenvolveram pesquisas em diferentes indústrias, com base em tendências sociais voltadas ao futuro da inovação, e a tendência social mais marcante é a participação do consumidor no processo de desenvolvimento de novos produtos, a co-criação de valor através de experiências personalizadas, com a intenção não somente de melhoria de produtos ou serviços, mas de proporcionar novas experiências tanto para o consumidor quanto para a empresa, fazendo com que essas experiências sejam cada vez mais personalizadas e que a evolução do produto seja uma consequência disso.

No mesmo sentido, Cozza *et al.* (2012) investigaram, a partir de um grande número de indústrias italianas de média e alta tecnologia, os impactos da inovação de produto sobre o desempenho econômico das empresas em termos de rentabilidade e crescimento, confrontando dados referentes às atividades de inovação da empresa com os registros contábeis, evidenciando que o desempenho econômico é maior nas empresas que promovem a inovação em comparação com as que não promovem ou que têm baixa inovação, concluindo-se, portanto, que ela é a força motriz para o crescimento.

Tidd (2009) examinou a relação entre os diferentes tipos de inovação tecnológica, vínculos organizacionais internos e externos e estratégia de tecnologia a partir de um modelo de inovação tecnológica desenvolvido para ajudar a explorar esse relacionamento. O modelo consiste em três dimensões - tecnologia, componente e produto, ligados por quatro modos de inovação - incremental, arquitetônico, fusão e ruptura. Os resultados suportam a teoria da contingência, onde diferentes estruturas e processos organizacionais são consistentes com a teoria da contingência, onde diferentes estruturas e processos organizacionais são consistentes com o desenvolvimento.

Alguns autores como Garcia e Calanote (2001) atentam sobre a importância de se identificar e compreender as diferentes classificações da inovação. Os termos - radicais, realmente novo,

incrementais e descontínuos são usados de forma generalista para identificá-la. É importante considerar tanto uma perspectiva tecnológica bem como uma perspectiva de marketing ao identificar inovações. Um método para a classificação de inovações, com base na literatura já existente, é sugerido pelos autores para que profissionais e acadêmicos possam se comunicar com um entendimento comum de como um tipo de inovação específico é identificado e como o processo de inovação pode ser único para esse tipo de inovação em particular.

Apesar das políticas de inovação estarem surgindo recentemente, elas marcam o reconhecimento de que o conhecimento possui um fator importante para o desenvolvimento econômico de determinada região. A inovação está na essência da economia com base no conhecimento, sendo considerado um acontecimento que possui um grau de complexidade mais elevado (MANUAL DE OSLO, 2005). Ainda dentro desse contexto, o manual nos diz que a inovação transfere o foco das políticas, gerando maior destaque para a interação das instituições, visualizando processos interativos, seja ela na criação, comunicação ou aplicação do conhecimento.

2.2. Geração Y

A geração de pessoas nascidas entre os anos de 1983 e 1994 é denominada Geração Y (OLIVEIRA, 2011). Este é o período adotado neste estudo, embora alguns autores tratem de diferentes períodos para classificação. Ela se distingue das demais não somente pela época de nascimento, mas por características peculiares e por influências culturais a que foi exposta. Essa geração teve grande contato com a tecnologia, muito mais do que seus pais (Geração X e *Baby Boomers*), acompanhou o crescimento tecnológico e o *boom* da internet. Valoriza essas ferramentas e está sempre buscando por inovações e novidades.

Lipkin e Perrymore (2010) explicam que essa geração também é conhecida como Geração Millennials, Geração da Internet e iGeração. Suas características a difere das gerações anteriores, principalmente pela inquietude das pessoas que dela fazem parte. Trata-se de pessoas que não aceitam tudo o que lhes é dito, são multitalentosas, criativas e socialmente conscientes. Correspondem a 74 milhões de pessoas aproximadamente e se aproximam da geração de *Boomers*, com 78 milhões de pessoas, enquanto que a Geração X corresponde a 50 milhões.

Nos estudos de Oliveira (2011), a geração Y é a mais bem preparada comparando com as outras que chegaram no mercado. As pessoas dessa geração são altamente informadas, familiarizadas com a internet, dominam as ferramentas de tecnologia com facilidade, são curiosas, hiperativas, comunicativas e muito ambiciosas.

No mesmo sentido, Ng e Gossett (2013) entendem que essa geração está constantemente procurando maneiras mais interessantes de viver e procuram recompensas intrínsecas ao invés de extrínsecas. Trata-se de indivíduos que estão atentos à missão e aos valores da empresa e querem trabalhar para empresas que oportunizem além do simplesmente ganhar dinheiro.

Todas essas características peculiares trazem à tona outras características que nem sempre são vistas positivamente pelas empresas. Os Ys tendem a ser imediatistas e o excesso de autoconfiança os torna superficiais e muitas vezes arrogantes. Buscam o rápido crescimento e são desapegados – mudam rapidamente de emprego para atender às suas necessidades. Ambientes que oferecem hospitalidade tendem a manter esses jovens engajados por mais tempo (ZOPIARIS; KRAMBIA-KAPARDIS; VARNAVAS, 2012).

Cabe aos gestores de recursos humanos administrar essas mudanças e desenvolver estratégias para segurar esse profissional na empresa, absorvendo o que ele tem de melhor para contribuir com a organização. E, da mesma forma, aproveitar essa criatividade e ensiná-lo a usar essas características no trabalho. As empresas de inovação apostam no potencial do jovem da geração Y, entendem que ele deve ser auxiliado a descobrir como pode ajudar a organização dentro da sua estrutura. “Se, no passado, quem tinha informação a monopolizava e com ela tinha o poder, hoje poderoso é aquele que sabe compartilhar seu conhecimento e, mediante esse intercâmbio, criar mais conhecimento” (OLIVEIRA, 2011, p. 16).

3. Método

Este estudo trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo, uma vez que, através dele, se pretende analisar e interpretar aspectos mais profundos de um determinado contexto. Essa metodologia foi mais indicada, pois é a que fornece análise detalhada sobre as investigações (MARCONI; LAKATOS, 2011). Para cumprir com o objetivo proposto, esta pesquisa apresenta escopo exploratório, pois tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias com o objetivo de formular problemas mais precisos ou hipóteses que sirvam de pesquisa para futuros estudos. Ainda, a pesquisa exploratória proporciona uma visão geral, aproximando determinado fato, onde o produto final deste processo se torna um problema mais esclarecido, de melhor entendimento e passível de investigação (GIL, 1999).

Trata-se de um estudo de caso em que o propósito é, na perspectiva de Yin (2010), entender fenômenos sociais complexos como os processos organizacionais e administrativos e trata de questões do tipo “como” e “por que” como o enfoque do estudo. Esse tipo de pesquisa é utilizado no exame de eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser

manipulados, utiliza técnicas como a observação direta dos eventos em estudo e entrevistas das pessoas envolvidas.

Os dados, de origem primária, foram coletados a partir de entrevistas, do tipo semiestruturada, também considerada por Marconi e Lakatos (2011) como livre, pois o entrevistador tem liberdade para conduzi-la para qualquer direção que considere adequada, com o intuito de explorar mais amplamente a questão. O instrumento utilizado foi adaptado da literatura (MAURER, 2013; SEVERO, 2013), e as entrevistas foram divididas em duas seções: na primeira, foram formuladas questões abertas, voltadas à inovação; e, na segunda parte, identificação das características da Geração Y e como elas contribuíram para a inovação na empresa em estudo.

O recorte empírico da análise são os gestores de uma indústria metalúrgica do município de Marau-RS. Quatro gestores foram entrevistados, sendo dois da geração X e dois da geração Y. A escolha dos entrevistados foi realizada por conveniência, e a quantidade de entrevistas obedeceu ao critério de exaustão. As entrevistas foram realizadas no mês de junho de 2015, em locais sugeridos pelos participantes e tiveram a duração média de uma hora e trinta minutos. As falas foram transcritas, e a análise dos dados foi realizada a partir da técnica de análise de conteúdo que trabalha a fala, a prática da língua realizada por emissores identificáveis. A análise de conteúdo leva em consideração o conteúdo, eventualmente a sua forma e distribuição (BARDIN, 2001).

A empresa escolhida para o desenvolvimento deste estudo foi por conveniência, pois se trata de uma empresa que inovou drasticamente o seu portfólio de produtos. Há 2 anos a empresa entrou no segmento de elevadores, sendo que anteriormente fabricava apenas móveis e estruturas em aço. Essa decisão se deu em função da baixa de mercado na procura por móveis de aço. Para suprir essa baixa e manter-se no mercado, a empresa investiu em inovação e capacitação de pessoal.

Cucchi indústria metalúrgica Ltda

A Cucchi Ind. Met. Ltda foi fundada em 01/07/1993 pelo Sr. Odilon Marafon Cucchi e o Sr. Vilmar Cucchi. Os irmãos empreendedores trabalharam muito tempo no ramo, aliaram a experiência com a oportunidade de produzir um produto com demanda e ignorado por empresas maiores. A empresa iniciou suas atividades em um prédio de 240m² e com apenas três funcionários. Os primeiros produtos fabricados foram portas, janelas e camas de aço. As vendas e os pedidos aumentaram a cada mês e, no ano seguinte, em 1994, a empresa investiu em equipamentos e passou a contar com 10 funcionários.

Desde o início das atividades, a Cucchi entrou no mercado para oferecer produtos com qualidade e diferenciação. E essa qualidade chamou a atenção de uma empresa do segmento

agrícola, a qual, em 1995, contratou os serviços de montagem e solda para plantadeiras e semeadeiras, fazendo com que a Cucchi tivesse que investir em novas máquinas e aumentar o número de funcionários. Foi a partir de 1996 que a empresa se tornou conhecida nacionalmente. Nesse ano a Cucchi fechou importante contrato com empresa distribuidora de gás para fabricação de gaiolas para botijões. Foram anos entregando toneladas desse produto em todo o território nacional, contribuindo para o reconhecimento da empresa.

Aliado à fabricação de gaiolas, a Cucchi nunca parou de fabricar os móveis de aço; além das camas fabricava também cadeiras, mesas, estantes e balcões. Também continuou fabricando outros componentes de aço, como portas, janelas, escadas, corrimões, cercas e fachadas. Com o passar dos anos alguns produtos foram modernizados, como os móveis de aço. Viu-se a oportunidade de fabricar arquivos fichários, prateleiras reguláveis, prateleiras porta-paletes e armários para vestiários. Também houve a modernização do processo produtivo.

Com capacidade de produção, mão de obra especializada, máquinas e equipamentos modernos, em 2003 a Cucchi lança um novo produto no mercado, as estruturas com policarbonato. Projetadas pelo departamento de engenharia, muitas prefeituras aderiram aos abrigos para passageiros de ônibus, produzidas com estrutura de aço com cobertura em policarbonato. Também foram produzidas nesta linha coberturas para piscinas, garagens e onde mais houvesse a necessidade do cliente.

Desde a sua fundação até a atualidade, os produtos da Cucchi geram impacto e satisfação aos clientes porque a marca atribui qualidade e diferenciação. As duas principais linhas de produtos são os móveis de aço, incluindo arquivos fichários, prateleiras reguláveis, armários para vestiários, armários para documentos e prateleiras porta-paletes, e a linha de componentes de aço, incluindo escadas, pórticos de entrada e estruturas com policarbonato. Conta com equipe especializada no atendimento, no projeto, na fabricação e na montagem dos produtos.

A missão da empresa é ser líder na fabricação de móveis de aço no Brasil e ter a marca reconhecida no segmento de elevadores até 2020. Oferecer produtos com qualidade e diferenciação, buscando cumprir as expectativas e necessidades de nossos clientes. Atuar eticamente junto a uma administração participativa, buscando novas tecnologias, melhoramento contínuo da produção, entregando ao cliente o escopo no prazo combinado, fornecendo produtos com qualidade e diferenciação nos projetos, respeitando e valorizando o colaborador, a sociedade e o meio ambiente.

A qualidade do aço da Cucchi está presente, como mencionado, em dois segmentos diferentes: móveis e elevadores. A linha de móveis de aço conta com vários modelos de armários, arquivos e estantes, que são ideais para residências, empresas, hospitais, escolas e outros

estabelecimentos. Já a linha de elevadores é equipada com o que existe de mais moderno e seguro, oferecendo todo o conforto para o transporte de passageiros em projetos residências ou comerciais.

4. Resultados e discussões

Considerando o referencial teórico e a descrição da empresa, a análise dos dados seguiu conforme a sequência das entrevistas que, na primeira sessão, abordava questões sobre o portfólio de produtos da empresa, processo de inovação e perspectivas de futuro e, num segundo momento, as características sobre o perfil dos colaboradores e as diferentes gerações dentro do aspecto organizacional.

A partir da transcrição das entrevistas com os gestores, os dados foram analisados sob a luz da técnica de análise de conteúdo. Caregnato e Mutti (2006) entendem que a análise de conteúdo costuma ser feita através do método de dedução frequencial, que consiste em enumerar a ocorrência de um mesmo signo linguístico (palavra) que se repete com frequência, visando constatar a pura existência de tal material linguístico.

A análise de conteúdo seguiu a sequência do roteiro das entrevistas e foi realizada sob dois aspectos: o primeiro deles pretendeu identificar se a empresa Cucchi sofreu processo de inovação de produto nos últimos anos e todas as variáveis que fizeram parte desse processo. Depois, caracterizar os aspectos da geração Y que fizeram parte dessa inovação e que contribuem de forma geral para a performance da empresa.

Foram realizadas quatro entrevistas com gestores da empresa, sendo dois deles, ambos diretores, da geração X, e dois da geração Y, um gerente de RH e outro líder do setor de estampa. As entrevistas foram estruturadas de forma diferente para cada geração. Para os gestores X foram feitas perguntas sobre a empresa, primeiramente, portfólio de produtos, inovação, o que motivou a empresa a inovar e, por último, várias perguntas sobre os desafios de trabalhar com pessoas mais jovens, principalmente a geração Y. Já para os gestores Y, o questionário seguiu com o mesmo modelo do anterior, porém, na segunda parte, as perguntas se encaminhavam para questões sobre carreira, futuro e perfil, com o intuito de identificar quais características desses jovens gestores contribuíram para a inovação de produto, bem como a sua importância para a performance organizacional, objetivo deste estudo.

Assim como nos achados de Bautzer (2009), os resultados deste estudo permitem identificar que as duas gerações valorizam a inovação e entendem que ela é vital para a sobrevivência da empresa no cenário econômico atual. Principalmente os diretores da empresa (geração X) reconhecem que se a empresa não tivesse inovado em seus produtos e continuasse somente a

produzir os móveis de aço, ela já teria fechado suas portas. A decisão por entrar em um mercado novo, do qual não se tinha conhecimento, foi uma atitude audaciosa e pode ser confirmada pelo seguinte trecho:

O mercado é muito dinâmico e o que você foca hoje, amanhã pode ser atropelado por outra coisa. Foi um planejamento de longo prazo, desde a mudança da logo, rever alguns produtos que estavam sofrendo com a concorrência, e daí a necessidade da busca através de pesquisa por um outro produto que pudesse vir a atender a necessidade do cliente e também a nossa necessidade (Gestor X1).

Todos os gestores da empresa possuem um perfil muito parecido, no sentido de não se acomodar, principalmente em tempos em que o mercado está retraído. A decisão pela inovação de produto foi unânime. Ela foi realizada a partir de análises e pesquisas de mercado para verificar a aceitação do novo produto – os elevadores. A Cucchi identificou um novo nicho de mercado, focando nas necessidades exclusivas dos consumidores com o benefício competitivo por meio da distinção (PORTER, 1986) e também aliado à criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003), no sentido de produzir esse novo produto personalizado juntamente com o seu cliente.

Segundo os gestores, a empresa não pretende concorrer com as maiores marcas de elevadores líderes de mercado; ela quer atingir um público diferenciado – os idosos e os deficientes. Ou seja, trabalhar em cima da questão de acessibilidade. Nesse sentido, a empresa desenvolveu elevadores domésticos para residências, permitindo acessibilidade às pessoas com restrição de movimentos. Enquanto as multinacionais da área estão interessadas em grandes clientes, como construtoras de prédios e shoppings, a empresa pensou em desenvolver um produto um pouco mais personalizado para atender pessoas até as quais as grandes empresas não chegam.

A ideia dos elevadores surgiu em visitas técnicas a fornecedores e participação em feiras de negócio. A empresa entende que essa é a melhor maneira de estar atualizado com o mercado e identificar novas demandas. Essa inovação, bastante audaciosa, trouxe muitos benefícios para a empresa no sentido de abertura de novos mercados, benefícios financeiros e também contribuiu para o desenvolvimento regional, corroborando a ideia de Cozza (2012) sobre os impactos da inovação de produto no desempenho econômico. A tecnologia utilizada numa empresa instalada no interior do RS é a mesma utilizada em países de primeiro mundo.

O que tem trazido de satisfação para a empresa é que uma empresa aqui do interior do estado conta com uma tecnologia de ponta que é usada no mundo inteiro. Então por isso que nós buscamos a parceria de empresas fornecedoras que nos disponibilizam essas tecnologias que são usadas dentro dos elevadores, são as mesmas usadas nos EUA e Europa. Essa é a parte boa da globalização que nos permite ser competitivo. (Gestor Y1)

Vislumbrando novos mercados, a empresa já começou a pesquisar outros modelos de elevadores para atender clientes diferenciados. Os gestores mencionam os “monta-cargas”, um

modelo de elevador que vai atender supermercados, magazines e lojas onde existe a necessidade de transportar pesos dentro da estrutura logística interna. Eles têm a consciência de que para manter-se competitiva no mercado a empresa não pode parar de inovar e que o próximo passo depois de lançar um produto no mercado, é começar a desenvolver um novo. Eles também trabalham com a melhoria do produto, pois o primeiro elevador desenvolvido pela Cucchi já foi aperfeiçoado.

A inovação tem sido um caminho sem volta. A empresa precisa ter essa visão. Só não investimos mais em inovação pela disponibilidade financeira e o momento do mercado. (Gestor Y2)

Diante disso, a essa ideia de melhorar seus produtos constantemente, aliou-se uma estratégia da empresa para reter o funcionário jovem, principalmente o da geração Y, que foi o investimento em profissionalização. Eles entendem que a capacitação profissional é benéfica para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador e também para a empresa, pois essas melhorias que os elevadores foram sofrendo são resultado dos cursos que a empresa ofereceu para os técnicos, visitas às feiras de inovação e também com a parceria com fornecedores. Fica evidente nas entrevistas que todos os membros da organização participam do processo decisório e do desenvolvimento de novos produtos.

Depois de abordar questões sobre os produtos da empresa e o processo de inovação, os gestores foram questionados sobre o perfil de colaboradores que chama atenção da empresa e quais as características deles que mais agregam valor para a Cucchi. A partir desse ponto, as entrevistas seguiram rumos diferentes para cada geração. Para os gestores X, foram questionadas quais são as características positivas e negativas mais marcantes dos jovens Y, quais os desafios de se trabalhar com eles no que tange a situações de conflitos, à motivação, ao engajamento no trabalho, à relação deles com seus líderes e às diferenças entre as gerações. Já para os gestores Y, as questões foram direcionadas para carreira, oportunidade, desafios, participação em processos de decisão, o que eles esperam da empresa e as preferências no trabalho.

O perfil de funcionário da empresa é bastante dinâmico, característica também apresentada nos estudos de Oliveira (2011). E, quando questionados sobre qual perfil a empresa busca, as respostas foram bastante parecidas:

Tem que ser criativo, inovador, desafiador... pessoas que realmente queiram crescer dentro da sua profissão. (Gestor X1)

A contribuição do perfil Y para o processo de inovação de produto na empresa foi essencial na opinião de todos os gestores. Aparentemente, todos convivem bem com suas diferenças de opinião e aproveitam isso como aprendizado. Os mais antigos aprendem com os mais jovens sobre como beneficiar-se das tecnologias disponíveis, dinamismo e criação de ideias. Os mais jovens, por

sua vez, espelham-se nos mais velhos pela experiência. Entendem que é um processo de troca de experiências e informações e todos buscam o equilíbrio para manter um bom ambiente de trabalho, confirmando o que Ng e Gosset (2013) apresentaram em suas pesquisas, afirmando que essa geração está constantemente procurando recompensas intrínsecas relacionadas a valores.

Os gestores encontraram várias maneiras de lidar com os conflitos entre as gerações e até mesmo como evitá-los. Uma estratégia adotada foi promover treinamentos com temas gerais para envolver todos num único grupo de trabalho a fim de despertar nas pessoas o autoconhecimento, suas limitações e também para enxergar no colega o seu potencial, proporcionando um ambiente agradável e hospitaleiro, mantendo os jovens engajados por mais tempo (ZOPIARIS; KRAMBIA-KAPARDIS; VARNAVAS, 2012). Eles entendem, ainda, que a tecnologia é uma aliada da empresa e que todos devem tirar o máximo proveito dela. Os mais jovens possuem mais facilidade para usá-la, mas existe muita informação que possibilita o acesso de todos, e atualmente quem diz que não tem conhecimento está fora do mercado.

Tem muito conflito entre as gerações, não só a nível de chão de fábrica, mas entre os gestores também. Por exemplo, temos um vendedor nosso em POA que tem 73 anos, tem um histórico fantástico de vendas mas será substituído pois não consegue se adaptar, é resistente à tecnologia, não aceita ter um e-mail. Mas cabe ao gestor mais moderno tornar menos dolorido esse desligamento. E não é uma coisa que a empresa quer, mas que o mercado exige, a empresa precisa para sobrevivência. (Gestor Y1)

Quanto às características da geração Y, do ponto de vista dos gestores X, as positivas são o querer fazer, mostrar que tem condições, capacidade e iniciativa; e a principal característica negativa é a falta de experiência em conflitos. A empresa mantém funcionários antigos, aqueles que estão dispostos a reciclar-se e fazer uso de tecnologias e informações e os que demonstram engajamento e comprometimento, características pouco encontradas na geração Y. Por outro lado, é possível identificar através das falas dos gestores Y, que a maioria dos funcionários permanece bastante tempo na empresa porque seus líderes estão acostumados a dar feedback do seu trabalho, o que é vital para a motivação dos jovens. Os líderes sabem ouvir e dar o retorno quando necessário, são pessoas abertas e aceitam o ponto de vista dos mais jovens. Um dos gestores mencionou que se sente em casa trabalhando na Cucchi e que, para ele, o diretor é como se fosse seu pai, um espelho. Na opinião dos jovens, as pessoas da geração antecessora têm mais dificuldade em assimilar atividades mais técnicas, o que é fácil para os mais jovens, mas no quesito trabalho, os mais velhos trabalham tanto ou até melhor. São mais dedicados, atenciosos e enxergam a demanda de trabalho.

Os jovens gestores trabalham durante o dia na empresa e, à noite, um deles é professor em uma faculdade e outro está buscando formação acadêmica no curso de administração, características da geração Y, que não se acomoda no que está fazendo, buscando um algo a mais na sua profissão,

muitas vezes conciliando mais de um emprego. Entendem que a empresa valoriza quem busca formação profissional e que esse conhecimento pode trazer benefícios para o negócio.

5. Considerações finais

Com este estudo de caso, foi possível verificar a importância do perfil inovador dos jovens da geração Y no processo de inovação de produto dentro do contexto explorado, que foi uma indústria metalmeccânica. Os resultados das análises nos permitem verificar que, segundo os gestores, de ambas as gerações – X e Y –, a empresa depende da inovação para sobrevivência e competitividade no mercado e que, para que isso aconteça, é preciso propiciar um ambiente aberto à diálogos, *feedback* e de desenvolvimento de ideias.

Alguns conflitos não podem ser evitados entre as diferentes gerações, mas os gestores enxergam isso como salutar para a organização. A empresa conta com um departamento humano organizacional atuante e que trabalha para minimizar esses conflitos, promovendo situações de integração, dinamizando mecanismos a fim de identificar as características e os talentos de cada geração, garantindo a construção de um clima favorável à satisfação pessoal concomitante com os objetivos organizacionais.

Os jovens trabalhadores da empresa não colocam a remuneração em primeiro lugar como fator motivacional para permanecer na organização. Eles elegem outros aspectos como prioridade, como o ambiente de trabalho, o diálogo aberto sem imposição de hierarquias, a oportunidade de crescimento e de capacitação profissional. A maioria deles almeja maiores cargos dentro da empresa e se sentem investidos por ela quando lhes são oferecidos cursos, viagens a feiras de negócios e visitas técnicas a fornecedores parceiros.

Os gestores da geração X são conscientes de que manter esses jovens na empresa lhes garante vitalidade, ao mesmo tempo que os profissionais da geração X possuem experiência e são mais engajados. Como limitação deste estudo torna-se importante destacar as condições de generalização à medida que se trabalhou com uma pesquisa qualitativa e com quantidade de entrevistas bastante reduzidas no que se refere a sua representatividade. Sugerindo-se, desta forma, que novos estudos, também de natureza empírica, possam ser realizados e aprimorados.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2001.
- BAUTZER, D. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 4, n.15, p. 679-684, 2006.
- CHESBROUGH, H. W. Why companies should have open business models. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n. 2, p. 21-28, 2007.
- COZZA, C.; MALERBA, F.; MANCUSI, M. L.; PERANI, G.; VEZZULLI, A. Innovation, profitability and growth in medium and high-tech manufacturing industries: evidence from Italy. **Applied Economics**, v. 44, n. 15, p. 1963-1976, 2012.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- LIPKIN, N; PERRYMORE, A. **A geração Y no trabalho**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- MANUAL DE OSLO. **The measurement of scientific and technological activities**. 2005.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed.. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAURER, A. L. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado profissional em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNINC, Santa Cruz do Sul, 2013.
- NG, E. S.; GOSSET, C. W. Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millennial generation. **Public Personnel Management**, 2013.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? faça por merecer**. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2011. 136 p.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The new frontier of experience innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 4, p. 12-18, 2003.
- SEVERO, E. A. **Inovação e sustentabilidade ambiental nas empresas do arranjo produtivo local metalmeccânico automotivo da serra gaúcha**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2013.
- TIDD, J. Technological innovation, organizational linkages and strategic degrees of freedom. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 5, n. 4, p. 385-396, 1993.
- ZOPIARIS, A.; M. KRAMBIA-KAPARDIS, M.; VARNAVAS, A. Millennials: Entitled Networking Business Leaders. **International Journal of Computer Science and Business Informatics**, v. 15, n. 1, 2015.

Recebido: 08/08/2015

Aprovado: 26/10/2015