

Editorial

En un mundo en constante evolución, donde los avances tecnológicos y los cambios en el panorama empresarial se suceden a un ritmo vertiginoso, surge la necesidad de contar con una fuente confiable y actualizada que ayude a comprender el impacto de estos desarrollos en la sociedad y en la economía. Con este espíritu nace *Argentina business and technology review*, una revista dedicada a explorar las intersecciones entre el negocio y la tecnología.

El objetivo es brindar a los lectores artículos innovadores y estudios de caso que reflejen las tendencias más relevantes y las mejores prácticas en los ámbitos empresarial, contable y tecnológico, reconociendo a la innovación como motor del progreso. Se destacarán historias de éxito, iniciativas pioneras y soluciones tecnológicas que transforman industrias y mejoran vidas.

Cada artículo es evaluado con rigor por expertos en sus respectivos campos. El proceso de revisión por pares asegura la publicación de contenidos relevantes, oportunos y de alta calidad, lo que contribuye tanto al conocimiento como a la práctica en cada ámbito.

La verdad es el pilar sobre el que se construye el progreso sostenible. Por ello, *Argentina business and technology review* se crea asumiendo el compromiso con la búsqueda de la verdad, inspirado por el mandato del Señor de la verdad, manteniendo la integridad y la ética en cada artículo. Agradecemos a nuestros colaboradores y a todos los que han hecho posible este primer número que reúne investigaciones sobre educación, emprendimiento, economía y gestión organizacional.

1. **Incubadoras universitarias y ecosistemas emprendedores.** Analiza el papel de las incubadoras universitarias de empresas en la transferencia de conocimiento y su impacto en el desarrollo productivo a partir de un estudio de casos en tres universidades argentinas.
2. **Evaluación del desempeño en universidades.** Presenta un modelo de evaluación del desempeño del personal no docente de una universidad privada basado en cinco componentes clave, con resultados positivos en la mejora del ambiente laboral.
3. **Inflación y emisión monetaria en Argentina.** Estudia la relación entre la oferta monetaria y el nivel general de precios en Argentina (1990-2022) y encuentra una correlación positiva entre la emisión monetaria y la inflación.
4. **Soft skills en la industria de helados.** Estudio de caso en Bahía, Brasil, que identifica la importancia de las habilidades blandas en la gestión empresarial, entre las que se destacan la creatividad, la originalidad y la iniciativa.
5. **Instituciones confesionales y desarrollo local.** Se comparan los casos de Brasil y Argentina para evaluar el impacto de la educación confesional en la formación moral y ética de los profesionales, además de su contribución al desarrollo social y económico.

Invitamos a nuestros lectores a sumergirse en estos contenidos, a reflexionar sobre las oportunidades y desafíos que presentan y a unirse en este apasionante viaje de descubrimiento y crecimiento.

Bienvenidos a *Argentina business and technology review*. Esperamos que disfruten de esta edición y que encuentren contribuciones valiosas para la vida profesional y personal.

María Cecilia Tumino
Editora de *ABandT*

Índice

Editorial	i
-----------------	---

ARTÍCULOS

1. Funcionamiento de incubadoras universitarias de empresas como parte del ecosistema emprendedor. Estudio de casos múltiples, por Horacio Ariel Casali	1
2. Diseño e implementación de un modelo de evaluación de desempeño para el personal no docente de la Universidad Adventista del Plata, por Alejandro Nicolás Quaranta, Juan Cruz Papini, Dariela Escudero, y Valentina Vaudagna	23
3. Fenómeno inflacionario: relación entre la emisión monetaria y el nivel general de precios, por Yael Duarte, Abigail Kappes, Luciana Marechal, Tiziana Pitana, Marisa Cecilia Tumino y Guido Vignoli	31
4. Técnicas de <i>soft skills</i> aplicadas em uma indústria de sorvetes no estado da Bahia, por Ivo Pedro González Junior, Joycivânia Feitosa Lima y Jó Santos Silva	45
5. Instituições confessionais de ensino e o impacto no desenvolvimento local: uma comparação entre os casos Brasil e Argentina, por Ricardo Costa Caggy y Tania Fischer	65

ARTÍCULOS



1. Funcionamiento de incubadoras universitarias de empresas como parte del ecosistema emprendedor. Estudio de casos múltiples

Operation of University Business Incubators as Part of the Entrepreneurial Ecosystem. Multiple Case Studies

Funcionamento de incubadoras universitárias de empresas como parte do ecossistema empresarial. Estudo de múltiplos casos

Horacio Ariel Casali

Universidad Adventista del Plata
Libertador San Martín, Argentina
horacio.casali@uap.edu.ar

Recibido: 13 de noviembre de 2024

Aceptado: 14 de enero de 2025

Resumen

Entre los componentes que forman un ecosistema emprendedor se encuentran las incubadoras de empresas, que son organizaciones pensadas para el desarrollo de nuevas empresas. También están presentes en universidades, donde, al disponer de los recursos universitarios, tienen un potencial mayor que les da ventajas con respecto a otras incubadoras. Las incubadoras universitarias de empresas (IUE) generadas en las universidades buscan incrementar y diversificar las formas en que el conocimiento y otros recursos de la universidad pueden ser transferidos a la sociedad a través de las empresas incubadas. Sin embargo, el aprovechamiento de dichos recursos puede resultar deficiente o limitado. Identificar, entender y analizar los procesos de interacción producidos entre las incubadoras, la universidad y la comunidad en la que actúan ayudaría a encontrar formas para optimizarlos. Luego de detectar factores que facilitan o dificultan estos procesos, se podrían abordar estrategias para alcanzar mejores resultados.

El objetivo principal de este trabajo fue identificar, relevar y analizar los procesos de interacción producidos entre las universidades y los sectores productivos y de servicios a través de las denominadas incubadoras universitarias de empresas por medio de un estudio de casos múltiples de IUE de tres universidades nacionales de Argentina. A través de la información relevada, se pudo observar que las IUE del tipo tecnológico pueden generar una mayor vinculación con la investigación producida en la universidad y más instancias de transferencia desde otras áreas y desde la propia incubadora. Con base en la bibliografía disponible y el resultado del estudio comparado de los tres casos de estudio, se presentan algunas propuestas para las IUE en su trabajo y la vinculación tecnológica de la universidad.

Palabras claves

Transferencia — Vinculación tecnológica — Emprendimientos — Incubadoras de empresas — Universidad



Abstract

Among the components that make up an entrepreneurial ecosystem are business incubators, which are organizations designed to support the development of new companies. They are also present in universities, where, by having access to university resources, they have greater potential, giving them advantages over other incubators. University business incubators (UBIs) created within universities aim to increase and diversify the ways in which university knowledge and other resources can be transferred to society through the incubated companies. However, the use of these resources may be inefficient or limited. Identifying, understanding, and analyzing the interaction processes between incubators, universities, and the communities in which they operate would help find ways to optimize them. After identifying the factors that facilitate or hinder these processes, strategies could be developed to achieve better results.

The main objective of this study was to identify, document, and analyze the interaction processes between universities and the productive and service sectors through university business incubators, using a multiple case study of UBIs from three national universities in Argentina. The collected data revealed that technology-focused UBIs can establish stronger links with university research and generate more instances of knowledge transfer from other areas and from the incubator itself. Based on the available literature and the comparative analysis of the three case studies, this study presents some proposals for UBIs in their operations and for strengthening the university's technological transfer efforts.

Keywords

Transfer — Technological linkage — Entrepreneurship — Business incubators — University

Resumo

Entre os componentes que formam um ecossistema empreendedor estão as incubadoras de empresas. São organizações pensadas para o desenvolvimento de novas empresas. Estão também presentes nas universidades, onde têm maior potencial por terem disponíveis recursos universitários, o que lhes confere vantagens em relação a outras incubadoras. As incubadoras universitárias de empresas (IUE), geradas nas universidades, buscam aumentar e diversificar as formas pelas quais o conhecimento e outros recursos universitários podem ser transferidos através das empresas incubadas para a sociedade. Contudo, a utilização destes recursos pode ser deficiente ou limitada. Identificar, compreender e analisar os processos de interação produzidos entre as incubadoras, a universidade e a comunidade onde atuam ajudaria a encontrar formas de otimizá-los. Ao detectar fatores que facilitam ou dificultam esses processos, estratégias podem ser abordadas para alcançar melhores resultados.

O objetivo principal deste trabalho é identificar, levantar e analisar os processos de interação produzidos entre as universidades e os setores produtivos e de serviços por meio das chamadas incubadoras universitárias de empresas. Através de um estudo de casos múltiplos de IUE de três universidades nacionais da Argentina. Através das informações coletadas, observou-se que as IUEs tecnológicas podem gerar maior vínculo com as pesquisas produzidas na universidade, e mais instâncias de transferência a partir de outras áreas e da própria incubadora. Com base na bibliografia disponível e no resultado do estudo comparativo dos três estudos de caso, e como encerramento do trabalho, são apresentadas algumas propostas para as IUEs no seu trabalho, e a vinculação tecnológica da universidade.

Palavras-chave

Transferência — Vinculação tecnológica — Empreendimentos — Incubadoras de empresas — Universidade

Introducción

Las incubadoras de empresas son organizaciones que tienen como objetivo favorecer la creación y el desarrollo de nuevas empresas. Les otorgan ayuda en sus etapas iniciales, les brindan servicios de asesoría y capacitación y les facilitan el acceso al crédito, incluso con algún tipo de infraestructura.

Uno de los tipos de incubadoras que existen es la incubadora universitaria, la cual pertenece a una universidad total o parcialmente. Este tipo de incubadora tiene un potencial mayor porque dispone de los recursos universitarios, lo que le da ventajas con respecto a otras incubadoras. Las incubadoras universitarias de empresas (IUE) son uno de los tipos más importantes, un alto porcentaje de las incubadoras existentes son del tipo universitaria.

Dentro de las incubadoras universitarias, también se pueden encontrar distintas formas de enfocar el trabajo. Algunas son de tipo tecnológico, pues están orientadas a emprendimientos de base tecnológica. Otras incuban emprendimientos de tipo general, sin muchas restricciones.

Planteo del problema

Las IUE buscan incrementar y diversificar las formas en que el conocimiento y otros recursos contribuyen al nacimiento de nuevas empresas y que aumenten sus chances de mantenerse y crecer. Pero el aprovechamiento de dichos recursos suele ser deficiente o limitado, lo cual dificulta que la incubadora cumpla con sus objetivos.

Identificar y entender los procesos de interacción producidos entre las universidades y los sectores productivos y de servicios a través de las IUE, poder analizarlos y comprender su funcionamiento ayuda a encontrar formas para optimizarlos. También se pueden detectar factores que facilitan o que dificultan estos procesos; esto permite proponer formas de potenciarlos o minimizarlos para lograr mejores resultados.

Preguntas problematizantes

A lo largo del presente trabajo, se intenta responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las características distintivas de las incubadoras universitarias y qué tipos se pueden encontrar?
2. ¿Las incubadoras con base tecnológica posibilitan una mejor utilización de los recursos de la universidad que las incubadoras tradicionales?
3. ¿Cómo son los procesos de intermediación que realizan las incubadoras entre la universidad y el sector productivo?
4. ¿Las incubadoras logran atender necesidades y demandas del sector productivo y de servicios?
5. ¿Cuáles son los factores que facilitan o dificultan estos procesos de intermediación?
6. ¿Las incubadoras universitarias cumplen con el rol de ser medios eficaces de transferencia de conocimientos y otros recursos al medio?

Objetivos

El objetivo principal de este trabajo ha sido identificar, relevar y analizar los procesos de interacción producidos entre las universidades y los sectores productivos y de servicios a través de las incubadoras universitarias, entendidas como facilitadoras de los procesos de transferencia tecnológica hacia la comunidad. Además, proponer ideas para mejorar el funcionamiento de las IUE y su vinculación con otras áreas de la universidad. Para lograr estos objetivos, se realizó un estudio de casos comparados con tres incubadoras de empresas de universidades nacionales.

En este marco, los objetivos específicos son:

1. Conceptualizar y caracterizar a las incubadoras universitarias de empresas e identificar los distintos tipos que existen.
2. Observar las diferencias entre las incubadoras de base tecnológica y las tradicionales en relación con el aprovechamiento de los recursos que la universidad les brinda y la potencial transferencia tecnológica.
3. Conocer las principales necesidades y demandas de las empresas incubadas.
4. Evaluar si las incubadoras logran atender y suplir las demandas de parte de los sectores productivos o de servicios.
5. Identificar y caracterizar los recursos de la universidad que se pueden aplicar al sector productivo por medio de las incubadoras.
6. Detectar y comprender los factores que puedan facilitar o dificultar el desarrollo de dichas incubadoras.
7. Proponer ideas para mejorar la gestión de las IUE y los resultados en los procesos de vinculación de las incubadoras con distintas áreas de la universidad y con los sectores productivo y de servicios.

Marco teórico

Ecosistema emprendedor

El concepto “ecosistema emprendedor” es relativamente nuevo. La primera aplicación de esta metáfora al emprendedurismo se hizo en la *Harvard Business Review*, en el año 1993. Se puede definir al ecosistema emprendedor como una comunidad de negocios en la cual un conjunto de individuos y organizaciones interactúan y trabajan asociados para generar ideas de negocios, habilidades, recursos de conocimiento, financieros y no financieros, que favorecen el inicio y el desarrollo de empresas (Auletta y Rivera, 2011).

Entre las organizaciones que pueden conformar un ecosistema emprendedor, se encuentran las incubadoras de empresas, las cuales tienen claramente este rol.

Incubadoras de empresas

Son muchos los emprendedores que inician sus pequeñas empresas. Estos afrontan dificultades de diverso tipo, lo que hace que un alto porcentaje de ellas fracasen. Las incubadoras de empresas son organizaciones que han surgido como un efectivo instrumento para el desarrollo de nuevas empresas: les otorgan ayuda en sus etapas iniciales, les brindan servicios de asesoría y capacitación y les facilitan el acceso al crédito, incluso con algún tipo de infraestructura.

Para tratar de comprender mejor qué son las incubadoras de empresas, se presentan algunas definiciones.

La incubación de empresas es un proceso dinámico de desarrollo de emprendimientos. Las incubadoras fomentan las nuevas empresas, ayudándolas a sobrevivir y crecer durante el período de nacimiento que es cuando son más vulnerables. Las incubadoras brindan asesoramiento gerencial, acceso al financiamiento y alcance a los servicios comerciales o técnicos considerados críticos. Además ofrecen a las firmas emprendedoras servicios compartidos de oficina, acceso a equipamiento, un alquiler flexible y un amplio espacio, todo en el mismo lugar. (Logegaray, 2003)

Esta definición resalta los objetivos principales de la incubadora y hace énfasis en la posibilidad de un espacio físico y otros servicios para los emprendedores.

En el reporte final del trabajo “Benchmarking of business incubators” del Centre for Strategy & Evaluation Services de la Unión Europea, se da la siguiente definición de incubadora de empresas, que presenta una ampliación del concepto:

Una incubadora de empresas es una organización que acelera y sistematiza el proceso de creación de empresas exitosas, brindándoles una gama completa e integrada de soportes, que incluye: espacio de incubación, servicios de soporte comercial y oportunidades de creación de redes y agrupamientos.

Al proporcionar a sus clientes servicios en una ventanilla única, y permitir que los gastos generales se reduzcan al compartir los costos, las incubadoras de empresas mejoran significativamente las perspectivas de supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas.

Una incubadora de negocios exitosa generará un flujo constante de nuevas empresas con un potencial de creación de riqueza y empleo superior al promedio. Las diferencias en los objetivos para las incubadoras, los criterios de admisión y graduación, la intensidad de conocimiento de los proyectos y la configuración precisa de las instalaciones y servicios, distinguirán un tipo de incubadora de empresas de otra. (Centre for Strategy & Evaluation Services, 2002)

Se destaca que la incubadora no solo brinda servicios de espacio físico y asesoramiento, sino que también lo hace en temas financieros, de creación de redes, de vinculación, de agrupación, entre otros.

Tipología de incubadoras

Existen diversos tipos de incubadoras de empresas que se pueden clasificar de distintas maneras, según sus características, el tipo de proyectos que incuba, los objetivos principales que persiguen, entre otras formas. En realidad, no es tan sencillo realizar una tipología porque no hay dos incubadoras iguales, cada una tiene características particulares (Giordano Martínez, 2016).

Existen diversas clasificaciones presentadas por varios autores. Una de las más completas es la de Gassmann y Becker (2006, p. 21):

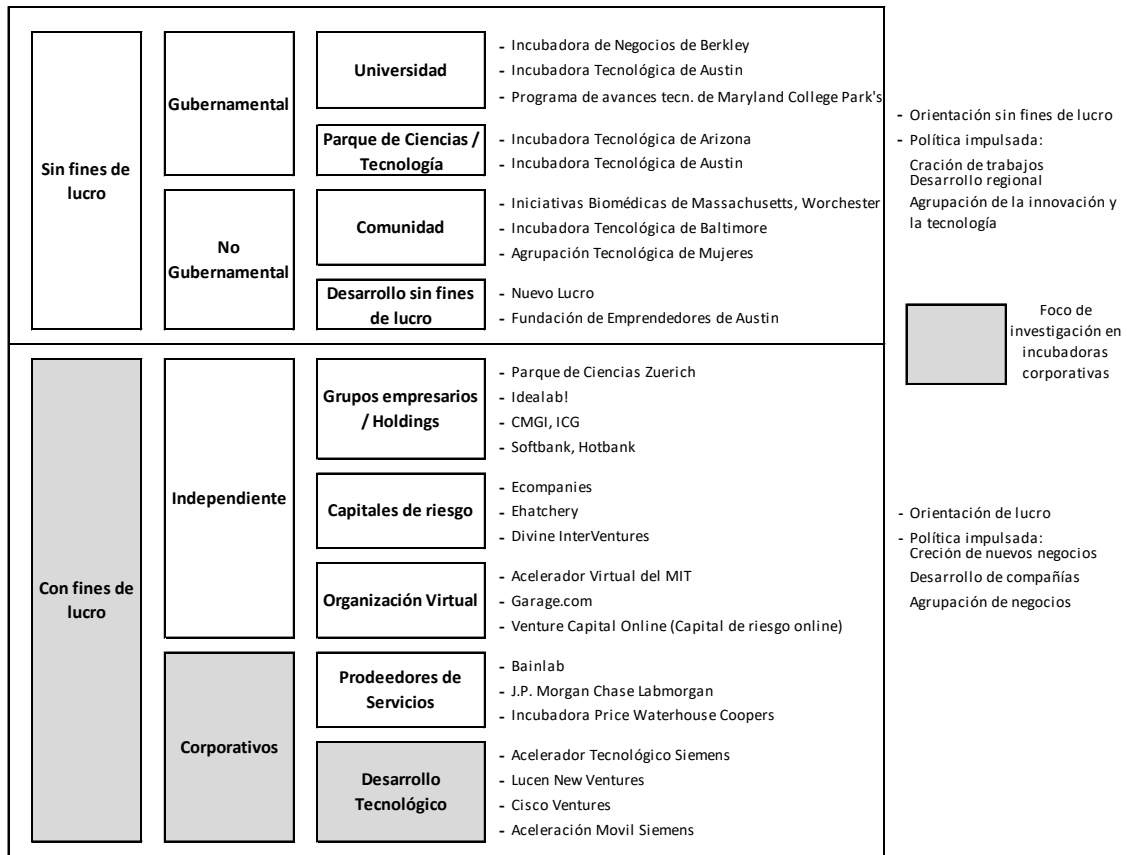


Figura 1. Taxonomía para incubadoras

Aquí está presente el tipo “incubadora universitaria de empresas”. También se analizaron las clasificaciones realizadas por otros autores y se encontró que las IUE son mencionadas por cinco de ellos (Grimaldi y Grandi, 2005, p. 111; Kilcrease, 2011; Stefanović et al., 2008, p. 2; Logegaray, 2003; Gassmann y Becker, 2006, p. 20). Esto sugiere que es uno de los tipos de incubadoras con mayor presencia. Según algunos estudios, hay referencias de que un 25 % (Rothaermel y Thursby, 2005a, p. 1076) o un 30 % (Ahmad e Ingle, 2011, p. 309) de las incubadoras son universitarias.

El documento del programa Columbus de la UNESCO (1996), “Políticas de innovación - La gestión de incubadora de empresas en las universidades”, identifica dos grandes clasificaciones entre los diferentes tipos de estructuras y funcionamientos en todo el mundo:

1. **Modelo universitario.** La incubadora es iniciada, planeada, dirigida y controlada por la universidad. Los objetivos por lo general incluyen la transferencia de tecnología a la industria y al comercio, la generación de ingresos a través de consultorías, investigación y desarrollo, y la promoción de empresas derivadas llamadas *spin-off*. Las funciones de gestión pueden ser subcontratadas. La incubadora suele ser propiedad de la universidad y se encuentra dentro del campus o cerca de él.
2. **Modelo de asociación.** La universidad colabora como socio junto a otras instituciones, agencias y grupos locales, como el gobierno local, organizaciones comunitarias, promotores comerciales o colegios profesionales. Para formalizar esta asociación, pueden adoptarse distintas figuras legales, tales como fundaciones o empresas comerciales. El objetivo principal de este modelo de asociación es el desarrollo económico local y regional y la promoción de las empresas.

Estos modelos no son exclusivos por completo, puede haber modelos intermedios o combinados, pero en su mayoría tendrán formas semejantes a estos dos.

Las *incubadoras de base tecnológica* tienen un gran impacto a partir del rol cada vez más significativo de la tecnología y del impacto económico y de desarrollo que generan las empresas tecnológicas. Estos emprendimientos son más valorados, consiguen apoyo con más facilidad y su número se ha incrementado.

La vinculación de muchas incubadoras con universidades o la dependencia de ellas, junto con el hecho de que las universidades son espacios de generación de conocimiento e innovación, ha propiciado que varias IUE se conciben como incubadoras de base tecnológica, focalizándose en el desarrollo de este tipo de emprendimientos (Logegaray, 2003; Sarfraz, 1997, p. 252).

Servicios que ofrecen las incubadoras

Las primeras incubadoras, las de “primera generación”, ofrecían principalmente espacios para alquileres y algunos servicios administrativos, pero luego fueron adquiriendo más importancia los servicios profesionales y empresariales que se les brinda a los incubados (Aggio et al., 2014, p. 52).

Zedtwitz (2003) presenta ejemplos de un mayor desarrollo de otros servicios y muestra cómo evoluciona el concepto de incubadora y los servicios que se ofrecen. En algunos casos, no se dispone de espacios físicos; por ejemplo, las incubadoras virtuales no tienen instalaciones para los incubados.

Según Schwartz y Göthner (2009), las incubadoras ofrecen tres apoyos centrales a los emprendedores: (a) espacios físicos adaptables y a bajo costo, (b) espacios y servicios compartidos, como salas para reuniones, apoyo de secretarías, entre otros, y (c) una oferta de servicios de acompañamiento, tales como asesoría en marketing, contabilidad, recursos humanos y asuntos legales. También una amplia red de asesores, instituciones financieras, vinculaciones académicas e instituciones de gobierno.

Incubadoras universitarias de empresas (IUE)

Como se presentó en puntos anteriores, las IUE son uno de los tipos principales de incubadoras y representan un importante porcentaje del total.

Las IUE son el ámbito donde el conocimiento y la tecnología salen de la universidad para llegar al emprendedor y ayudar a generar una empresa. En lugar de otorgar una licencia por el uso de algún conocimiento, este se transfiere en la forma de una empresa. Pero no solo se genera este vínculo a partir de la investigación académica, sino que, a veces, se da a la inversa: ingenieros o técnicos emprendedores, ante la existencia de la IUE, se acercan con el objetivo de unirse, tener un espacio en una institución de prestigio y acceder a las instalaciones universitarias, a los investigadores y a los alumnos. Es una oportunidad para que la empresa pueda interactuar con la universidad y también con las otras empresas de la IUE, y aprender unas de otras. Se abre así el camino para que la incubadora sea un nodo clave en la relación interactiva entre la academia y la industria (Etzkowitz, 2001).

En la universidad, la incubadora es un espacio en el que los investigadores y alumnos tienen la posibilidad de comprobar si el conocimiento tiene potencial de ser transferido y si puede ser explotado comercialmente. Las empresas creadas desde la base del conocimiento universitario tienen menos riesgo de fracasar y la posibilidad de incidir en el ámbito socioeconómico por medio de desarrollos tecnológicos, nuevas empresas y más empleos (Canales García y Vergara González, 2013).

Las IUE son consideradas impulsoras de innovación y desarrollo, ya que crean entornos que facilitan que los emprendedores puedan concretar sus ideas y generar proyectos de éxito (Reyes Alvarado, Medina y Franco Gutiérrez, 2024; Díaz, 2022). Incluso, algunas se centran en la creación de un *spin-off*, mostrando cómo el conocimiento universitario puede generar nuevas empresas (Villalba et al., 2024).

En la década de 1980, las instituciones de educación superior de Estados Unidos comenzaron un proceso de transformación. Desde su misión tradicional de docencia, investigación y servicio público,

empezaron a pensar también en una participación más activa en el desarrollo económico de su región. Durante estos años, surgieron algunas universidades emprendedoras en los Estados Unidos con el objetivo de tener una participación más directa en el apoyo al desarrollo de nuevas empresas innovadoras (Sarfraz, 1997).

En este contexto, surge la primera incubadora universitaria de los Estados Unidos, que comienza a funcionar de manera informal en 1980 en el Instituto Politécnico Rensselaer, una universidad privada de Troy, Nueva York. En sus comienzos, esta incubadora incluía algunas empresas de alta tecnología alojadas temporalmente en un edificio alquilado. Se inauguró formalmente en octubre de 1982 y dio la bienvenida a emprendedores que tuvieran alguna idea innovadora y que contara con un mercado potencial o existente. Los empresarios podían alquilar las instalaciones que necesitaban y disponer entre 10 y 1000 metros cuadrados. Además, podían obtener importante asesoramiento técnico y comercial, acceso a fuentes locales de financiación y a proveedores de servicios varios: legales, recursos humanos, contabilidad, publicidad y otros. También era una forma de tener contacto con toda la comunidad universitaria. La incubadora se completó en seis meses (Abetti y Rancourt, 2006).

El interés de gobiernos y organizaciones en promover la formación de incubadoras universitarias para facilitar el inicio de las nuevas empresas, el impacto positivo en las economías regionales más los beneficios que podían generar también para las universidades fueron favoreciendo que se incrementara el número de IUE. El éxito que conseguían algunas universidades motivó a otras para organizar también sus incubadoras. En la década de 1990, empresas de alta tecnología incubadas por universidades comenzaron a dejarle buenas ganancias a dichas instituciones (Abetti y Rancourt, 2006, p. 312).

Inicios de las IUE en Argentina

Al analizar los antecedentes de las incubadoras en Argentina, encontramos que sus orígenes están vinculados a las universidades. Zachman et al. (2015) presentan cuatro hitos que explican la peculiar conformación que han ido adquiriendo estas organizaciones:

1. **Primer hito.** En 1991, se inicia el programa Columbus, auspiciado por el Consejo de Rectores de Universidades Europeas con el apoyo financiero de la UNESCO. Las primeras universidades argentinas que iniciaron este programa fueron la Universidad Nacional de La Plata, la Universidad Nacional de Luján y la Universidad Nacional del Comahue, luego de participar de algunas reuniones (Hoeser y Versino, 2006; Versino, 2000; Logegaray, 2003).
2. **Segundo hito.** Entre los años 1995 y 1999, fue implementado por el Gobierno de la provincia de Buenos Aires el “Programa de incubadoras productivas y de base tecnológica”.
3. **Tercer hito.** En el año 1999, se crea la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos (AIPyPT).
4. **Cuarto hito.** El Estado nacional (2002-2007) comienza a tener una participación más activa por medio de políticas de promoción de incubadoras y parques tecnológicos a través del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) y el “Programa especial de incubadoras de empresas, parques y polos tecnológicos” de la Secretaría de Ciencia y Tecnología.

En un informe de 2009, la AIPyPT, en colaboración con la Universidad Nacional del Litoral, presentó un relevamiento de 29 incubadoras de empresas en el país, de las cuales aproximadamente el 30 % estaban vinculadas a universidades. Para 2012, un nuevo relevamiento realizado por las mismas instituciones reveló que el número de incubadoras había aumentado a 36 (AIPyPT-UNL, 2012).

A los cuatro hitos presentados por Zachman et al., se pueden agregar otros hechos posteriores que han favorecido el desarrollo de incubadoras en Argentina. En el año 2014, la Secretaría PyME del Ministerio de Producción de la Nación lanzó el programa INCUBAR con el objetivo de mejorar el inicio, el desarrollo y el crecimiento de nuevos emprendimientos a través del respaldo de incubadoras de empresas (Ministerio de Economía-Secretaría de Coordinación de Producción).

Metodología

Para el presente trabajo, se aplicó un enfoque cualitativo, del tipo estudio de casos múltiples. Se trata de una investigación exploratoria y descriptiva que propone una estrategia para optimizar el uso de los recursos propios y de la universidad, con el fin de mejorar los resultados en el trabajo de vinculación desarrollado a través de las incubadoras universitarias de empresas.

Para ello, se tomaron tres IUE de Argentina, consideradas representativas por pertenecer a universidades nacionales y por ser una de ellas pionera en este desarrollo. Se hizo una selección no probabilística, intencional, en función de los objetivos del proyecto, las características de las incubadoras y la accesibilidad a los casos.

Se aplicó principalmente la metodología de estudio de casos múltiples propuesta por Robert Yin (1994), con las adecuaciones necesarias, tal como se puede observar en la figura 2.

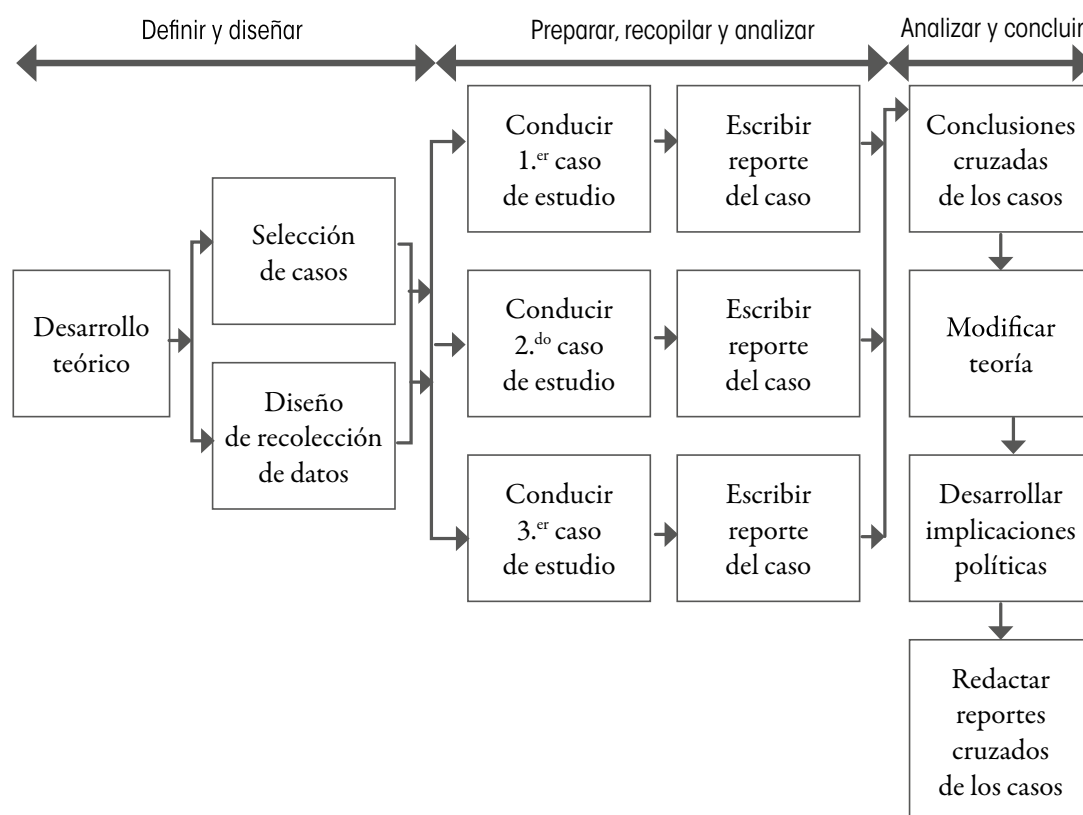


Figura 2. Estudio de casos múltiples

Yin propone una matriz con cuatro tipos básicos de estudios de caso, dentro de la cual esta investigación se clasifica como un estudio de *casos múltiples con múltiples unidades de análisis* (tipo 4). Se trata de un diseño incrustado o inclusivo, cuyo objetivo es lograr la replicación lógica de los resultados al aplicar el mismo estudio en distintos casos, lo que permite obtener más evidencia y mejorar la validez externa de la investigación. El estudio se lleva a cabo con al menos dos unidades de análisis (Yin, 1994).

Con base en la información relevada, se realizó el análisis de los tres casos, se describió cada uno y se los comparó para arribar a las conclusiones. También se analizaron los factores que pueden favorecer o dificultar el trabajo de vinculación de las incubadoras. A partir de toda esta información, se elaboraron propuestas para una mejor gestión de la vinculación y la transferencia en incubadoras universitarias de empresas.

Para el análisis de las entrevistas y su codificación, se utilizó un programa en Microsoft Access, específicamente desarrollado para este trabajo por un licenciado en Sistemas.

Categorías de análisis

Para abordar el estudio de cada uno de los casos y organizar toda la información recolectada, se definieron las siguientes categorías de análisis:

1. Tipos de incubadoras y sus características.
2. Recursos de la universidad que sean potencialmente transferibles al sector productivo y/o de servicios.
3. Recursos de la universidad realmente utilizados por la incubadora.
4. Necesidades y demandas que los emprendedores esperan satisfacer en la incubadora universitaria, relevadas y detectadas por la incubadora.
5. Servicios que ofrece la incubadora bajo estudio.
6. Procesos de intermediación entre la universidad y el sector productivo a través de la incubadora.
7. Proyectos de investigación que se han iniciado teniendo en cuenta las demandas de la incubadora o la posibilidad de que sean aplicados en algún emprendimiento o empresa incubada o a incubarse.
8. Factores que favorecen o facilitan la intermediación que realiza la incubadora.
9. Factores que dificultan o imposibilitan la intermediación que realiza la incubadora.
10. Causas varias que dificultan el trabajo en general de la incubadora.
11. Aspectos varios que ayudan al buen funcionamiento de la incubadora.
12. Causas por las que no se afianzaron los modelos de incubadora originalmente propuestos por el programa Columbus.
13. Principales objetivos que tiene la universidad al tener una incubadora de empresas.

Interrelación entre categorías de análisis, dimensiones, operacionalización y fuentes de información

Se realizó un cuadro en el que se detallaron todas las categorías de análisis y se definieron las dimensiones para cada una de ellas. Estas dimensiones fueron la base para realizar la codificación de toda la información relevada. También se definieron las formas de operacionalización y las fuentes de información para cada categoría de análisis.

El cuadro fue la base de elaboración de guías para las entrevistas con informantes clave, para la búsqueda de información y, también, como se expresa en el párrafo anterior, para codificar la información relevada.

Fuentes de información y técnicas utilizadas

Para recolectar la información, se aplicaron principalmente técnicas de investigación documental, entrevistas semiestructuradas y observación directa.

Las principales fuentes de información utilizadas para la elaboración del marco teórico y el análisis de los casos fueron de carácter público: trabajos publicados sobre incubadoras de empresas, incubadoras universitarias, transferencia de conocimiento en universidades y otros temas relacionados en textos, revistas y publicaciones *online*.

Para el trabajo de campo, se realizaron entrevistas a informantes clave de las tres incubadoras universitarias bajo estudio y a emprendedores incubados por estas tres incubadoras. Se realizaron en total quince entrevistas.

Procesamiento de la información

Se realizó un análisis de las fuentes de información mediante la codificación (basada en las categorías de análisis) de todos los contenidos y las relaciones entre los distintos códigos. La información se organizó por universidad para facilitar su posterior comparación.

Para gestionar y procesar la información recopilada, se empleó un programa desarrollado en Microsoft Access por un licenciado en Sistemas, diseñado específicamente para este proyecto.

De cada incubadora universitaria, se analizaron los siguientes puntos: (a) objetivos de la incubadora, (b) proceso de selección de los proyectos a incubar, (c) proyectos incubados, cantidades y tipos de proyectos, (d) servicios que brinda la incubadora, (e) recursos que la incubadora transfiere a los emprendimientos, y (f) vinculación de la investigación en la universidad con la incubadora.

Resultados

Como primeros resultados, se presentan algunos de los aspectos que surgieron de las comparaciones entre los tres casos de estudio.

Características generales de las incubadoras

En las tres universidades estudiadas, la incubadora depende de la Secretaría de Transferencia Tecnológica (con algunas variantes en sus nombres). En el caso A, existe una coordinadora de sus tres incubadoras dentro de la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica.

Según la clasificación general presentada en el documento del programa Columbus (Columbus-UNESCO, 1996), las incubadoras de los casos B y C son del modelo universitario, ya que son controladas y gestionadas por la propia universidad. La incubadora del caso A sigue un modelo de asociación al ser compartida, aunque de manera parcial, ya que no cuenta con personería jurídica que formalice la asociación con el municipio.

La tabla 1 presenta al personal que trabaja en cada IUE estudiada.

Tabla 1. Personal que trabaja en las incubadoras

Caso A	Caso B	Caso C
- Coordinador de la incubadora.	- Gerente de la incubadora.	- Gerente de la incubadora.
- Profesional para la gestión y tutoría de los proyectos.	- Profesional (lic. en Adm.) que se encarga principalmente de tutorar el armado de los planes de negocios y de financiamientos.	- Profesional que asiste a los incubados.
- Profesional encargado de la comunicación.	- Profesional contratado para el seguimiento de los proyectos incubados.	- Responsable en cada centro regional (dos centros regionales).

Motivos de la universidad para tener una incubadora

Se encontraron diversos motivos por los cuales las tres universidades estudiadas cuentan con incubadoras. Desde el inicio de sus actividades, cada universidad se planteó la posibilidad de realizar por medio de las incubadoras *transferencia de conocimiento*, al albergar y acompañar el desarrollo de emprendimientos innovadores y tecnológicos.

La IUE del caso A está alcanzando estos objetivos con mayor claridad al incubar empresas surgidas de investigaciones realizadas por investigadores, docentes o graduados recientes, muchas de ellas vinculadas a desarrollos originados en la universidad. Entre sus aspiraciones está que algunas de estas empresas logren un impacto tecnológico superior al obtenido hasta ahora. Es la IUE que mejor está logrando la transferencia de conocimientos y la vinculación tecnológica, en gran parte gracias a su modelo de trabajo.

Otro objetivo presentado por las tres incubadoras es el de *contribuir al desarrollo económico regional*, entendiendo que es uno de los desafíos que tienen las universidades en sus áreas de influencia. Esto concuerda con lo expuesto por la literatura cuando se presentan las motivaciones económicas de las IUE (Sarraz, 1997; Zachman et al., 2015; García Martínez, 2011; Versino, 2000).

Varios autores, al presentar las motivaciones económicas como uno de los objetivos centrales de las IUE, no solo se refieren a aportes al desarrollo regional, sino, principalmente, a la generación de ingresos financieros adicionales a la universidad (Columbus-UNESCO, 1996; García Martínez, 2011; Lalkaka, 2001; Sarraz, 1997; Rogona, 2014; Versino, 2000; Zachman et al., 2015). Ninguna de las tres incubadoras del estudio señaló los ingresos financieros como una razón por la cual la universidad las tiene. Las incubadoras obtienen ingresos provenientes de diversos orígenes, pero estos solo alcanzan a cubrir parcialmente sus gastos operativos. En lugar de recibir fondos adicionales, la universidad subsidia el funcionamiento de la incubadora.

Tipos y características de los proyectos incubados

Entre los objetivos de las tres incubadoras está el de recibir proyectos innovadores, con preferencia vinculados a la tecnología. Pero es diferente el nivel de logro de este punto en cada una.

En la tabla 2, se presentan los proyectos que se están incubando en la actualidad.

Tabla 2. Proyectos incubados

Caso A	Caso B	Caso C
15 empresas incubadas:	35 empresas incubadas:	60 proyectos incubados, de los cuales el 65 % está en la primera etapa de armado del plan de negocios:
- 9 internas	- 7 internas	- 3 internos
- 6 externas	- 28 externas	- El resto externos
Rubros:	Rubros:	Rubros:
- 3 equipamiento electrónico de uso industrial	- Alimentación	- Aproximadamente un 70 % son tradicionales (no tecnológicos) y un 30 %, del tipo tecnológico
- 3 internet de las cosas	- Tecnología	
- 2 TICs	- Metalúrgica	
- 2 AgriTech	- Textil	
- 2 construcción	- Otros	
- 2 energías renovables		

Como puede observarse, la incubadora del caso A se plantea como de base tecnológica y esto se evidencia en el tipo de proyectos incubados. Son menos cantidad de proyectos, pero vinculados a la tecnología. Las otras dos incubadoras definen como uno de sus objetivos incubar proyectos innovadores, pero lo logran parcialmente.

Servicios que brindan las incubadoras

Los servicios que ofrecen las tres IUE se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Servicios ofrecidos

Caso A	Caso B	Caso C
- Espacio físico: boxes o lugares de trabajo. Espacios en común: sala de reuniones, sala para capacitación, cocina. - Servicios: Internet, telefonía, electricidad. - Consultoría en la gestión del emprendimiento, en especial, apoyo para el desarrollo de clientes. La Oficina de Propiedad Intelectual de la universidad da asesoramiento sobre patentes y diseños. - Ayuda en la búsqueda de financiamiento y obtención de fondos, normalmente públicos. - Capacitaciones en temas de interés ofrecidas por la incubadora y por otras áreas de la universidad. - Vínculos con el mercado y comunicación por medio de los SRT (servicios de radio y televisión) y con otras áreas de la universidad.	- Espacio físico: boxes de distintos tamaños. Espacios en común: sala de reuniones, depósitos. - Servicios: telefonía, Internet, electricidad, gas natural, seguridad. - Asesoría y consultoría para el armado de planes de negocios, contabilidad, patentes y temas jurídicos. Búsqueda de información tecnológica. - Búsqueda de financiamiento externo y de diversos planes para emprendedores. - Capacitación por medio de talleres y cursos sobre temas de interés para los incubados. - Actividades de promoción de los productos. - Otros beneficios intangibles: vínculos con la universidad y con otros emprendedores que fortalecen el ecosistema.	- Espacio físico: se brindaba más en sus inicios, en la actualidad, es mínimo. - Servicios: mínimos, pues solo hay allí, físicamente, tres empresas. - Asesoramiento en el armado del plan de negocios, con el apoyo de un sistema informático. Además, en temas jurídicos. - Búsqueda de financiamiento externo. - Capacitación en planes de negocios.

Como se puede observar, las tres incubadoras ofrecen servicios semejantes. Los espacios físicos para emprendedores difieren, siendo en el caso C mínimos, solo para algunos emprendimientos que están hace más tiempo.

En sus comienzos, la IUE del caso A ofrecía más servicios tomando como referencia otras incubadoras (por ejemplo, asesoramiento impositivo), pero en la actualidad se focaliza en los que son de mayor utilidad para el emprendedor. Hace foco en la gestión del emprendimiento con la metodología de desarrollo del cliente en la búsqueda de financiamiento. También ofrece la posibilidad de difundir sus empresas y productos en los medios de comunicación de la universidad.

Recursos que la incubadora transfiere a los emprendimientos

Siguiendo a García Martínez (2011), entre los recursos que desde la universidad se pueden transferir a la sociedad por medio de su incubadora, se destacan los siguientes: conocimiento y recursos humanos, equipamientos, servicios de laboratorios y recursos financieros. A continuación, se analizará cuáles de estos recursos se pueden identificar en las acciones de vinculación de la universidad con el medio productivo en los casos bajo estudio.

Conocimiento y recursos humanos

Uno de los recursos principales que pueden transferir las universidades es el conocimiento. Una de las formas de transferirlo aparece a través de los recursos humanos, por su participación en actividades de vinculación con el medio. Como plantean Abetti y Rancourt (2006), la participación de las personas en la transferencia de conocimiento es importante, ya que esta no puede hacerse solo por papeles. Son las personas quienes tienen el conocimiento tácito y especializado y podrán desarrollarlo y aplicarlo en las empresas donde trabajan.

En la IUE del caso A, se identificaron ambos recursos. Como una de las condiciones para aceptar proyectos a incubar es que alguno de los emprendedores sea docente o investigador de la universidad, egresado reciente o alumno avanzado y realice su actividad junto a un docente, esto asegura la presencia de recursos humanos vinculados a la institución, los cuales aportan sus conocimientos y experiencia. Los proyectos pueden originarse en trabajos de investigación, tesis de grado o posgrado o trabajos finales. Esto favorece que el conocimiento generado en la universidad pueda ser aplicado y transferido a un emprendimiento productivo.

En la IUE del caso B, son pocos los emprendimientos que han surgido de un proyecto o grupo de investigación, pero sí se han iniciado algunos a partir de trabajos finales de alumnos de grado, lo cual también constituye conocimiento propio transferido. Se está fortaleciendo la relación de la incubadora con las facultades de Agronomía y de Veterinaria para tener más proyectos originados allí e incrementar las acciones de vinculación con los emprendedores. Un dato importante en esta línea es que el 70 % de los emprendedores son egresados de la universidad. Esto es un aporte de recursos humanos para las actividades productivas e implica también transferencia de conocimiento.

La IUE del caso C no ha tenido ningún proyecto incubado que haya surgido de un proyecto de investigación. Ha habido consultas o ideas de investigadores, pero no se han logrado concretar. La transferencia de conocimientos y recursos humanos desde la universidad es menor; se da en algunos casos de proyectos que han sido asesorados por algún experto por una necesidad puntual. Gran parte de los proyectos son de terceros, externos a la universidad. Se está trabajando para lograr una mayor vinculación con las áreas académicas.

En los tres casos existe una importante transferencia de conocimiento a los emprendedores por parte del personal administrativo y de conducción de las incubadoras. Ellos están constantemente asesorando y acompañando los proyectos. También se dictan cursos de capacitación para los emprendedores, que son organizados por la misma incubadora u otras áreas de la universidad.

Servicios de laboratorios y equipamientos

En el caso A, alguno de los miembros de cada equipo emprendedor pertenece a la universidad o está vinculado a ella, por lo que conocen las diversas áreas y, por lo general, saben cómo seguir los procedimientos necesarios para utilizar los servicios de algún laboratorio o usar algún equipamiento especial. En algunas ocasiones, el personal de la IUE intermedia para lograr que alguna otra área de la universidad pueda atender estas necesidades cuando el emprendedor no sabe cómo hacerlo.

En el caso B, también la incubadora realiza búsquedas internas para poder brindar algún servicio en particular a un emprendedor. Hay varios emprendimientos que han realizado convenios o acuerdos con institutos de investigación u otras áreas para recibir servicios o estudios específicos.

En el caso C, son limitados los servicios de laboratorios o equipos desde otras áreas de la universidad a emprendimientos incubados.

Recursos financieros

En general, no existen fondos de las universidades para subsidiar a los emprendimientos. Como ya se presentó, lo que se realiza es la gestión ante fondos públicos y privados de apoyo al emprendedurismo para conseguir recursos financieros que impulsen las empresas. Los aportes presupuestarios que hace la universidad son, en general, para el funcionamiento operativo de la incubadora, no para los emprendedores. Esto es coherente con las dificultades presupuestarias que atraviesan las universidades públicas en nuestro país.

En el caso A, aunque no hay presupuesto específico para los emprendedores, en algunos casos, ellos tienen la posibilidad de aplicar para conseguir otros fondos, como, por ejemplo, proyectos de investigación o el programa Becas. De esta forma, si ganan el concurso, pueden llegar a financiar parcialmente el proyecto incubado.

Otros aspectos comparados

Se han comparado también los procesos para la postulación de los emprendimientos y los de su incubación. Además, se analizaron qué factores favorecen o dificultan la transferencia tecnológica y el buen funcionamiento de la incubadora.

Propuestas para mejorar el funcionamiento de las IUE y su vinculación con la universidad

De acuerdo con todos estos análisis, se presentan algunas propuestas para mejorar el funcionamiento de las IUE y su relación con la universidad, lo que facilitará la transferencia tecnológica.

Propuestas a nivel institucional

La universidad debe pensar y decidir cuáles son los objetivos de la incubadora, qué la lleva a tener este espacio y qué rol se espera que cumpla dentro de la estrategia institucional. Esta definición institucional dará el marco adecuado para la correcta selección de los objetivos específicos, los planes de trabajo y el seguimiento de los resultados. Es prudente que la universidad no esté impulsada por una moda o tendencia en cuanto a las incubadoras, sino que debe evaluar en profundidad cuáles son sus objetivos para crearla y cómo ello contribuirá a las otras funciones y estrategias institucionales.

Es positivo que el apoyo institucional —desde rectoría, decanatos, secretarías— se haga evidente no solo en políticas y decisiones, sino también en expresiones públicas y acciones concretas. Esto ayuda a que la comunidad universitaria conozca y valore la presencia de la IUE.

Otro factor institucional que favorece el desarrollo de las IUE es la presencia de carreras tecnológicas de diversas ramas, como, por ejemplo, las ingenierías. Esto aporta una base de conocimiento y experiencia que se puede transferir y el personal para acompañar. Además, es un semillero de potenciales emprendedores que generen proyectos y demanden recursos que la universidad puede ofrecer.

En el aspecto financiero, sería muy útil que la universidad pudiera otorgar un presupuesto operativo suficiente a la incubadora para que esta pueda cumplir con sus objetivos y no tenga que ocupar tiempo y esfuerzo en conseguir fondos, en lugar de poner el foco en ser eficaz en su trabajo.

Como última propuesta a nivel institucional, se sugiere que las instituciones analicen y reglamenten formas de reconocimiento a docentes e investigadores cuando estos aportan a la incubadora y/o a los emprendedores su conocimiento y experiencia; esto a manera de incentivo y promoción para que los aportes se incrementen. Los reconocimientos pueden ser económicos o académicos, por ejemplo, sumar antecedentes a la carrera docente.

Propuestas vinculadas con las características y el trabajo de la incubadora

Una de las cuestiones que es importante tener en cuenta es el criterio de selección de los proyectos a incubar para garantizar que estos aseguren su relación y vinculación con la universidad. Sería deseable que alguno de los miembros del equipo emprendedor fuera docente, investigador, alumno de posgrado o egresado reciente, o mantenga algún tipo de relación con la universidad. Esto facilita la posibilidad de vinculación tecnológica y mejora el seguimiento de los emprendimientos.

Para el caso de la postulación de algún proyecto de terceros, externo a la universidad, una alternativa sería invitar a algún docente o investigador del área del proyecto a sumarse al equipo de seguimiento.

Respecto de los servicios que presta la IUE, se sugiere contar con:

1. Lugares físicos específicos para el desarrollo del trabajo de los incubados. Aunque no es uno de los servicios esenciales de una incubadora, puede ser útil para algunos de los proyectos.
2. Espacios de uso común destinados a reuniones de los equipos de trabajo, entrevistas, capacitación.
3. Servicios disponibles de telefonía, Internet y electricidad.
4. Acceso a la red de vinculaciones de la universidad.
5. Asesoramiento y capacitación en la elaboración de planes de negocios, gestión, temas técnicos, patentes y propiedad intelectual y búsqueda de financiamiento, entre otros.

Propuestas vinculadas con los recursos humanos

La IUE debería estar conformada por un equipo de trabajo que cuente con profesionales capacitados con conocimientos de administración, emprendedurismo, finanzas, contabilidad, impuestos, cuestiones técnicas de los proyectos, entre otros. Deben estar comprometidos con los objetivos de la incubadora e involucrados con los emprendimientos. Es fundamental que los conozcan en profundidad para poder entenderlos y brindar ayuda oportuna.

Otro aspecto importante es que los involucrados tengan estabilidad en sus puestos para dar continuidad al trabajo y aprovechar el conocimiento adquirido a través de la experiencia en el cargo. Además, que conozcan las distintas áreas de la universidad, su funcionamiento y la disponibilidad de recursos para facilitar la articulación de los incubados con la institución, lo que genera posibilidades de transferencia al medio.

Los aspectos mencionados también contribuirán al desarrollo de la capacidad del personal de la incubadora para percibir y comprender las necesidades de los emprendedores, lo que le permitirá aportar soluciones o proponer alternativas innovadoras que otros no hayan considerado.

Propuestas vinculadas con las características que deberían tener los emprendedores

Para que haya más posibilidades de generar transferencia con los proyectos incubados, es útil que los emprendedores tengan formación profesional, al menos, algunos de los integrantes del equipo. Otro factor clave para el éxito del proyecto es fomentar la formación de equipos de trabajo. Si sus integrantes tienen experiencia previa trabajando juntos, el beneficio será aún mayor.

Además, es esperable que los postulantes posean y evidencien habilidades tales como el compromiso con el proyecto, claridad sobre las ideas a desarrollar, capacidad para defenderlas. Aun teniendo buenas propuestas innovadoras, quizás con incorporación de tecnología, sin un perfil de emprendedor adecuado, la posibilidad de fracaso es alta. Uno de los entrevistados dijo que apostar a buenas ideas sin ver bien quién las propone es un riesgo. Es mejor analizar primero cómo es el emprendedor, luego analizar las ideas.

Propuestas vinculadas con la promoción del emprendedurismo

Es esperable que la universidad tenga objetivos vinculados a la promoción del emprendedurismo y el desarrollo regional y que defina programas y estrategias para trabajar en esta línea; esto justificará en mayor medida la existencia de la incubadora en la universidad. No debe ser una iniciativa aislada, sino que debe dársele impulso al emprendedurismo tecnológico generando un marco para el desarrollo de este.

Identificar casos de éxito de nuevos emprendimientos, en especial de estudiantes, egresados y docentes de la universidad, y presentarlos en distintos medios y actividades de la comunidad, permitiría motivar a la comunidad universitaria y contribuir al incremento de la demanda que pudiera tener la incubadora.

Posible esquema de los procesos de vinculación

Para representar en forma básica el esquema de los procesos descriptos de vinculación y transferencia en los que participa la incubadora, se ha diseñado la figura 6.

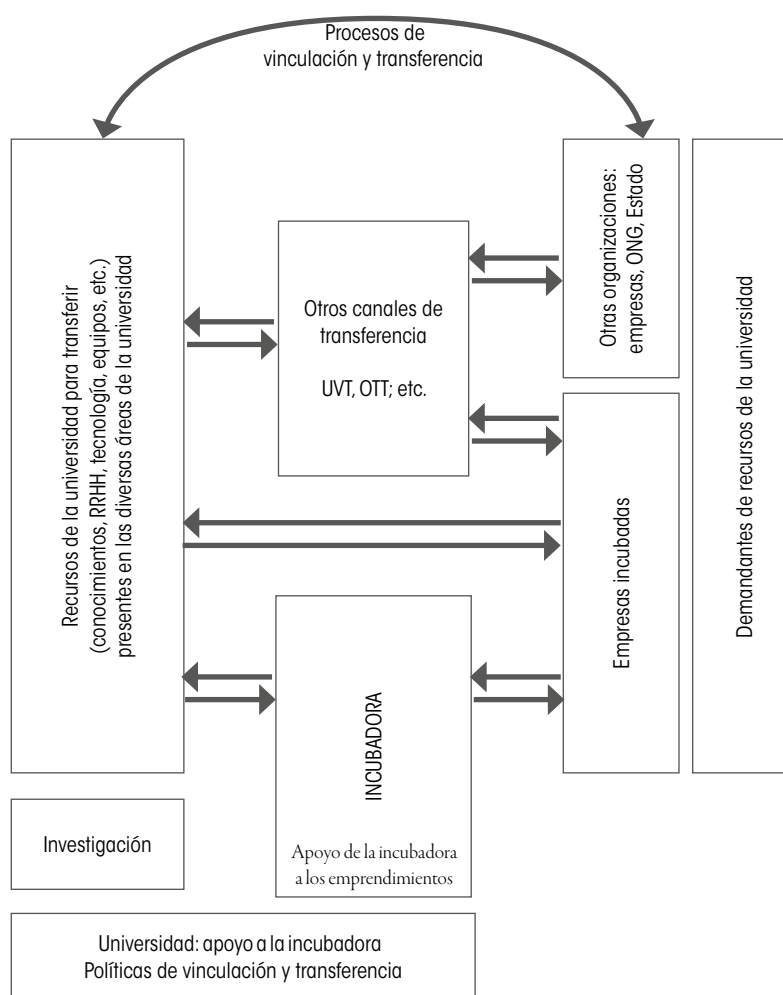


Figura 3. Gráfico de los procesos de vinculación y transferencia con la participación de la IUE

La figura representa de manera esquemática los procesos fundamentales de vinculación y transferencia que se desarrollan en las distintas áreas de la universidad. Esta institución proporciona el marco y el respaldo necesarios para llevar a cabo dichas actividades. La investigación constituye una de las principales fuentes de generación de conocimiento, el cual puede ser transferido. Además, existen diversos recursos dentro de la universidad que también pueden ser objeto de transferencia.

Por otro lado, están quienes demandan los recursos de la universidad y actúan como impulsores de la transferencia. Dentro de este grupo se encuentran las empresas incubadas, que se vinculan con la incubadora, con áreas encargadas de gestionar la vinculación y la transferencia, o directamente con otros sectores que disponen de recursos. Además, otras organizaciones como empresas, ONG, asociaciones civiles y el Estado también requieren recursos de la universidad a través de los sectores de vinculación.

Conclusiones

El estudio de estas tres IUE permitió comprender mejor tanto el funcionamiento de las IUE en general como las particularidades de estos casos específicos.

El estudio y análisis realizados permitieron comprender mejor los procesos de transferencia de conocimiento y otros recursos desde la universidad hacia los sectores productivos a través de las IUE.

La información relevada indica que las IUE del tipo tecnológico pueden generar una vinculación más estrecha con la investigación producida en la universidad, así como más instancias de transferencia desde otras áreas y desde la propia incubadora. Los proyectos relacionados con la tecnología tienden a demandar más recursos universitarios, lo que favorece la transferencia.

El análisis de los tipos de proyectos incubados en los tres casos y de sus metodologías de trabajo permitió identificar diferencias entre las IUE del tipo tecnológico y las tradicionales. En las primeras, se observó una mayor vinculación de la incubadora con el ámbito académico, un mayor número de proyectos surgidos desde la universidad y una mayor participación de profesionales en los emprendimientos, entre otros aspectos.

A partir del estudio de la bibliografía disponible y del análisis comparado de los tres casos, como cierre del trabajo, se presentaron algunas propuestas para optimizar el funcionamiento de las IUE y fortalecer su vínculo con la universidad.

Referencias bibliográficas

- Abetti, Pier A., y Rancourt, C. F. (2006). University incubators as agents for technology transfer and economic growth: Case studies in USA, Ukraine and Finland. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 5, 308-337.
- Aggio, C., Baruj, G., Cappa, A., y Pavlicevic, J. (2014). Instituciones de apoyo a la creación de empresas en Argentina: una propuesta metodológica para su estudio. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 2(2), 46-72.
- Ahmad, A. J., e Ingle, S. (2011). Relationships matter: Case study of a university campus incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(6), 626-644.
- AIPyPT-UNL. (2012). *Relevamiento periódico de incubadoras, parques y polos tecnológicos del país* (documento). <https://www.unl.edu.ar/oet/userfiles/image/3564Informe%20AIPyPT%202013.pdf>.
- Auletta, N., y Rivera, C. (2011). Un ecosistema para emprender. *Debates IESA*, 16(4), 12-17.

- Canales García, R. A., y Vergara González, R. (2013). Propuesta metodológica para el estudio de incubadoras de empresas a partir de los enfoques análisis de redes sociales (ARS) y redes de conocimiento: el caso de las incubadoras de la UAEMex. *Acta Universitaria*, 23(2).
- Bueno Campos, E. J., y Casani, F. (2007). La tercera misión de la universidad: enfoques e indicadores básicos para su evaluación. *Economía Industrial*, (366), 43-59.
- Columbus-UNESCO. (1996). *Políticas de innovación: la gestión de incubadora de empresas en las universidades*. Documentos Columbus sobre gestión universitaria. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00094.pdf>
- Díaz, S. R. (2022). Un sistema de categorías para la caracterización de incubadoras de empresas universitarias. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 7(3), 1-10.
- Etzkowitz, H. (2002). Incubation of incubators: Innovation as a triple helix of university-industry-government networks. *Science and Public Policy*, 29(2), 115-128. <http://doi.org.10.3152/147154302781781056>
- García Martínez, J. C. (2014). El entorno universitario como factor en la transferencia de conocimientos a través de incubadoras de empresas. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 2(5).
- Gassmann, O., y Becker, B. (2006). Towards a resource-based view of corporate incubators. *International Journal of Innovation Management*, 10(1), 19-45. <http://doi.org.10.1142/S1363919606001387>
- Giordano Martínez, K. R. (2016). *Influencia de las incubadoras de empresas universitarias en el proceso emprendedor: una aplicación para el tecnológico de monterrey* (tesis doctoral). Tecnológico de Monterrey.
- Grimaldi, R., y Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. [http://doi.org.10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](http://doi.org.10.1016/S0166-4972(03)00076-2)
- Hoeser, U., y Versino, M. (2006). A diez años del inicio de la incubación de “empresas de base tecnológica” en Argentina: balance de la evolución del fenómeno y análisis de experiencias recientes. *Redes*, 12(24).
- Kilcrease, K. M. (2011). Multi-factor assessment of service delivery in business incubators: Perspectives from incubator tenants. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(2), 80-95.
- Lalkaka, R. (2006). *Technology business incubation: A toolkit on innovation in engineering, science and technology*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000143008>
- Logegaray, V. (2003). *Gestión de empresas innovadoras: las incubadoras de empresas en Argentina*. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Universidad de Buenos Aires.
- Marques, J. P. C., Caraça, J. M. G., y Diz, H. (2010). Do business incubators function as a transfer technology mechanism from university to industry? Evidence from Portugal. *The Open Business Journal*, 3(1), 15-29.
- Ministerio de Economía-Secretaría de Coordinación de Producción. (s. f.). *Acceder a PAC emprendedores reactivación productiva*. argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/acceder-pac-emprendedores>
- Reyes Alvarado, S., Medina, S., y Franco Gutiérrez, A. (2024). Análisis de las incubadoras universitarias como motores de innovación y desarrollo en América Latina. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 5(2), 2254.

- Rogona, E. (2014). The effectiveness of business incubators as the element of the universities' spin-off strategy in Russia. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 13(3), 265-281.
- Rothaermel, F. T., y Thursby, M. (2005). University-incubator firm knowledge flows: Assessing their impact on incubator firm performance. *Research Policy*, 34(3), 305-320.
- Sarfraz, A. M. (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: An integrative framework. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 251-285.
- Schwartz, M., y Göthner, M. (2009). A multidimensional evaluation of the effectiveness of business incubators: An application of the PROMETHEE outranking method. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27(6), 1072-1087.
- Stefanović, M., Devedžić, G., y Milan, E. (Eds.) (2008). *Incubators in developing countries: Development perspectives*. Actas de la II International Quality Conference, 13-15 de mayo de 2008, Kragujevac, Serbia.
- Versino, M. (2000): Las incubadoras universitarias de empresas en la Argentina: reflexiones a partir de algunas experiencias recientes. *Redes*, 7(15), 151-181.
- Villalba, C., Sánchez, M., Bravo, I., y Mosquera, Á. (2024). Transformación de universidades incubadoras a creadoras directas de empresas spin-off. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(2), 305-319.
- Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods. *Applied social research methods series*, 5(2).
- Zachman, P., López, W., y Redchuk, A. (2015). Aproximación y relevancia de la creación de empresas de base tecnológica universitarias en Argentina. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, (15), 63-72.
- Zedtwitz, M. von. (2003). Classification and management of incubators: Aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1/2), 176. <http://doi.org.10.1504/IJEIM.2003.002227>



2. Diseño e implementación de un modelo de evaluación de desempeño para el personal no docente de la Universidad Adventista del Plata

Design and Implementation of a Performance Evaluation Model
for the Non-Teaching Staff of Universidad Adventista del Plata

Desenho e implementação de um modelo de avaliação de desempenho
para empregados não docentes da Universidad Adventista del Plata

Alejandro Nicolás Quaranta

<https://orcid.org/0009-0006-5444-9999>

Universidad Adventista del Plata
Libertador San Martín, Argentina
nicolas.quaranta@uap.edu.ar

Juan Cruz Papini

<https://orcid.org/0009-0005-7916-9152>

Universidad Adventista del Plata
Libertador San Martín, Argentina
juan.papini@uap.edu.ar

Dariela Escudero

<https://orcid.org/0009-0005-6045-8923>

Universidad Adventista del Plata
Libertador San Martín, Argentina
dariela.escudero@uap.edu.ar

Valentina Vaudagna

<https://orcid.org/0009-0006-3728-3333>

Universidad Adventista del Plata
Libertador San Martín, Argentina
valentina.vaudagna@uap.edu.ar

Recibido: 15 de octubre de 2024

Aceptado: 7 de enero de 2025



Resumen

El objetivo del presente trabajo científico fue diseñar, desarrollar e implementar un modelo de evaluación de desempeño para el personal no docente de una universidad privada confesional ubicada en la provincia de Entre Ríos, mediante un enfoque descriptivo y cualitativo basado en la participación de un equipo de expertos y en la aplicación de una prueba piloto a una muestra de nueve participantes. El modelo de evaluación de desempeño se confeccionó según cinco componentes principales: (a) motivación intrínseca, (b) valoración de las funciones y actividades del puesto en función del perfil estructurado por competencias (PEC) del cargo, (c) desarrollo de competencias, (d) objetivos para desarrollar y (e) focos de desarrollo. Los resultados mostraron que el proyecto cumplió con las expectativas organizacionales y fue percibido como satisfactorio, lo que sugiere que es un impulsor de la mejora del desempeño del personal no docente en la universidad y, por ende, del ambiente laboral.

Palabras claves

Evaluación de desempeño – Construcción de un modelo de evaluación de desempeño – Gestión del talento humano – Intervención organizacional

Abstract

The objective of this scientific work was to design, develop, and implement a performance review model for non—teaching staff at a private confessional university located in the province of Entre Ríos, through a descriptive qualitative study based on the participation of a team of experts and a pilot test with a sample of nine participants. The performance review model was created based on five main components: (a) intrinsic motivation; (b) assessment of the functions and activities of the position, based on the profile structured by competencies (PEC); (c) skills development; (d) objectives to be developed, and (e) development goals. The results showed that the project met organizational expectations and was perceived as satisfactory, which suggests that it is a driver for improving the performance of non—teaching staff at the university and, therefore, the work environment.

Keywords

Performance review – Construction of performance evaluation model – Human talent management – Organizational intervention

Resumo

O objetivo deste trabalho científico foi conceber, desenvolver e implementar um modelo de avaliação de desempenho do pessoal não docente de uma universidade confessional privada localizada na província de Entre Ríos, através de uma pesquisa descritiva qualitativa baseada na participação de uma equipa de peritos e de um teste piloto com uma amostra de nove colaboradores. O modelo de avaliação de desempenho foi desenvolvido com base em 5 componentes principais: (a) motivação intrínseca; (b) avaliação das funções e atividades do cargo, conforme o perfil estruturado por competências (PEC); (c) desenvolvimento de competências; (d) objetivos a desenvolver e (e) objetivos de desenvolvimento. Os resultados mostraram que o projeto atendeu às expectativas organizacionais e foi percebido como satisfatório, o que sugere ser um impulsionador da melhoria do desempenho do pessoal não docente da universidade e, portanto, do ambiente de trabalho.

Palavras-chave

Avaliação de desempenho – Construção de um modelo de avaliação de desempenho – Gestão de talentos humanos – Intervenção organizacional

Introducción

El área de recursos humanos es estratégica para una organización que tiene como finalidad el desarrollo de cada uno de sus colaboradores, con el fin de generar una sinergia positiva y alcanzar los objetivos organizacionales e individuales de manera eficiente.

Este desarrollo en particular es un concepto amplio que incluye mejorar y potenciar cada una de las competencias de los colaboradores, combinar los atributos de cada uno de ellos y catalizar los recursos para mejorar así las habilidades blandas (Agreda, 2022).

La evaluación del desempeño genera beneficios, puesto que contribuye a mejorar la gestión de los recursos humanos, detectar necesidades de capacitación, fortalecer la vinculación entre colaborador y líder y optimizar el ambiente laboral, entre otros.

La autoevaluación es un método en el que el mismo colaborador evalúa su desempeño en función de ciertos parámetros previamente establecidos. Aunque este método no debería ser exclusivo, su finalidad es educativa, ya que posibilita que la persona pueda, de manera reflexiva y autocrítica, valorar su desempeño, sus puntos fuertes y débiles, como así también contrastar su rendimiento con la misión y los objetivos de la organización. La reflexión personal documentada es la base de la formación basada en competencias (Morán-Barrios, 2016).

Existen diversas técnicas y herramientas que pueden aplicarse a la evaluación del desempeño con finalidades específicas y concretas (Morán-Barrios, 2016). Se espera que el instrumento se adecue a cada organización y al nivel de comprensión y madurez de los colaboradores, a fin de obtener información fiable sobre la percepción del desempeño. Ninguna técnica es perfecta, cada una posee ventajas y desventajas (Werther y Davis, 2008).

El presente proyecto se propuso como objetivos diseñar un modelo de evaluación de desempeño ajustado a las necesidades puntuales de la organización analizada y establecer un mecanismo eficiente de implementación, que incluya estrategias adecuadas de comunicación y procesos efectivos de capacitación.

La muestra piloto estuvo compuesta por trabajadores no docentes pertenecientes a la Universidad Adventista del Plata (UAP) que voluntariamente aceptaron participar en el proyecto.

La ausencia de una evaluación del desempeño adecuada a una organización limita la posibilidad del desarrollo integral de los colaboradores, ya que aquella no cuenta con información de calidad respecto del entorno laboral, el desempeño de sus integrantes o sus motivaciones intrínsecas (Sánchez-De-Roux, 2022). Al no tener información precisa, no se pueden tomar decisiones apropiadas que ayuden a la gestión eficiente de recursos humanos, lo que impacta en la motivación y productividad de los trabajadores, como así también en el clima organizacional.

La evaluación del desempeño promueve un diálogo genuino entre colaborador y líder y permite obtener información de sus motivaciones y del desarrollo de sus competencias (Caballero, 2023).

Justificación

El proceso de evaluación del desempeño en la UAP surge como una necesidad planteada en la organización tras la redefinición de las herramientas de gestión del recurso humano. Su objetivo es responder a

las particularidades de una organización compleja, marcada por la diversidad de actividades y las distintas necesidades del personal.

Objetivos

El objetivo general del proyecto fue diseñar, desarrollar, evaluar e implementar un modelo de evaluación de desempeño para el personal no docente adaptado a las necesidades de la UAP.

Metodología

Una vez que se planteó la necesidad de crear un modelo de evaluación, se hizo una primera exploración de instrumentos ya existentes y una revisión del material bibliográfico específico. Se observó la falta de modelos que cubrieran las necesidades y expectativas institucionales, debido a la diversidad de puestos de trabajo y al sistema mixto de gestión de recursos humanos (funciones-competencias). Por esta razón, se decidió diseñar un modelo ajustado a la realidad y a las necesidades de la UAP.

Se analizaron las alternativas de diseño del modelo de evaluación del desempeño acotado al personal no docente universitario teniendo en cuenta las particularidades del grupo.

La elaboración del modelo de evaluación contempló los lineamientos de otros instrumentos de gestión del talento humano a los efectos de crear un instrumento mixto o híbrido que incluyera elementos de medición de las funciones y de las competencias, ya que la descripción de funciones abarca tanto competencias como actividades.

Dadas las particularidades y la complejidad del proceso y el modelo a diseñar, se trabajó de manera interdisciplinaria con el propósito de contemplar las distintas miradas profesionales y atender de manera más holística los objetivos planteados. Contribuyeron al proyecto docentes profesionales de psicología organizacional y un equipo de estudiantes de la carrera de Psicología, quienes hicieron que todo funcionara a modo de consultora de recursos humanos. La gerencia de recursos humanos y un equipo técnico de profesionales de la Dirección de Evaluación Institucional (DEI) estuvieron a cargo de supervisar y contribuir al proceso general.

El modelo diseñado se designó “Autopercepción de la experiencia laboral”. Considerando el objetivo central de construir un diálogo efectivo entre colaborador y líder, se buscó un nombre que no generara una imagen negativa del proceso, puesto que la evaluación podría asociarse con una connotación poco amigable. Cabe señalar que la designación debía también reflejar el carácter del modelo fundamentado en la autoevaluación.

El proceso de diseño contempló las siguientes etapas:

1. Revisión bibliográfica.
2. Conformación de un equipo interdisciplinario para la construcción del modelo.
3. Evaluación realizada por jueces expertos sobre la consistencia, pertinencia y claridad del instrumento y los descriptores del modelo. No se llevó a cabo la validación del instrumento, puesto que no formaba parte de los objetivos del proyecto.
4. Ajuste del modelo a las sugerencias de los jueces expertos.
5. Implementación del modelo a una muestra piloto.
6. Ajuste del modelo a las sugerencias de la muestra piloto.

Luego de haber definido el instrumento, se siguieron los pasos que se describen a continuación:

1. Aprobación del instrumento por la comisión interna de la organización.
2. Información y capacitación sobre liderazgo estratégico, enfocándose en la administración del instrumento y las ventajas de implementarlo en la organización.
3. Comunicación a los miembros de la organización del proceso y sus beneficios.
4. Establecimiento de un plazo para la implementación del instrumento.
5. Implementación del modelo de evaluación de desempeño.
6. Verificación de la implementación.
7. Análisis de los resultados del proceso utilizado.
8. Generación de un informe para la administración de la UAP con los principales resultados.
9. Descripción breve de la versión final del modelo.
10. Confección de un manual para su implementación, el cual propone un mecanismo sistémico y formal para generar un diálogo abierto y constructivo entre colaborador y líder. Asimismo, pretendió ser una herramienta para potenciar o desarrollar la gestión del talento humano. Dicho manual se encuentra disponible para quienes tengan interés en replicar el estudio o implementar el modelo de evaluación.

Resultados

En el anexo se presenta el modelo resultante del proceso implementado. Es importante señalar que el instrumento diseñado tiene los objetivos específicos y concretos de recoger información de tipo descriptiva y cualitativa y promover la vinculación entre el colaborador y el líder. Se considera que estas iniciativas pueden reflejar la percepción de los trabajadores en las áreas censadas.

Si bien el objetivo del artículo es socializar el modelo, cabe destacar que, con posterioridad, el instrumento se implementó en una muestra de mayor tamaño. Los líderes involucrados advirtieron beneficios y vieron cumplidos los objetivos por los cuales fue creado el modelo. Los colaboradores manifestaron gratitud por tener este espacio de reflexión, diálogo e interacción con el superior, en donde este podía mencionar tanto aspectos positivos de la gestión del trabajador como algunas cuestiones a mejorar. De los más de 265 colaboradores de la UAP, se obtuvo una muestra de 90 participantes.

Con base en lo expuesto con anterioridad, se concluye que el instrumento puede arrojar información útil sobre la percepción del colaborador, sus motivaciones y competencias destacadas y a desarrollar.

Discusión

Al analizar la evaluación del desempeño como concepto, es importante comprender que, de manera consciente o inconsciente, el término genera muchas connotaciones y denotaciones. La evaluación, como término, podría denotar un enfoque negativo, pero, para la concepción actual de la gestión del talento humano, nada más alejado de lo que se pretende lograr (Alles, 2010).

La evaluación del desempeño es una posibilidad de respuesta al problema anterior. Es una herramienta que permite cuantificar y establecer parámetros a la gestión y trabajo de las personas. De esta forma, se pueden establecer planes y estrategias de mejora para conocer cuantitativamente si hubo avances, mejoras o progresos. Así, dejamos de pensar o sentir que las cosas han mejorado o empeorado para pasar a saber y demostrar cómo y cuánto (Navarro, 2016).

Los *tests* de desempeño hoy forman parte del repertorio de las técnicas de evaluación y su uso es creciente. Han generado muchas expectativas por su validez aparente y sus potenciales ventajas: mayor

autenticidad mediante la emulación de situaciones reales, posibilidad de medir habilidades y competencias difíciles de evaluar con otros formatos, medición de los procesos además de los productos, su valor educativo y formativo y la detección de los progresos de aprendizaje. Todo ello hace que se consideren imprescindibles en las evaluaciones, normalmente combinados con *tests* o tareas con formatos tradicionales. Las innovaciones derivadas del uso de nuevas tecnologías ayudan a su aplicación y posibilitan evaluar nuevas competencias y dimensiones (Martínez Arias, 2010).

Existe una amplia gama de métodos de evaluación, cada uno con sus propios beneficios y limitaciones. La elección del método adecuado es el primer paso para llevar a cabo una gestión eficaz de los talentos humanos en la organización. Esta decisión estará determinada principalmente por el objetivo que motive a la empresa a realizar la evaluación del desempeño (Calle-Quezada et al., 2024). Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación, sino aquel que sea válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal (Capuano, 2004). Calle-Quezada et al. (2024) mencionan los beneficios tanto a nivel operativo como en la motivación e incremento de la productividad de los colaboradores de la organización, en la medida en que la evaluación del desempeño sea justa y se brinde una correcta retroalimentación.

Los resultados confirman declaraciones de autores como Chiavenato (2020), el cual enfatiza los beneficios de la autoevaluación desde la perspectiva del autoanálisis y de la introspección, y considera que el propio sujeto es quien debe realizar ese cambio interno y externo. Más allá de la construcción del diálogo con otros, si el colaborador no percibe la necesidad de crecimiento, es difícil que se logren cambios sustanciales y perdurables. La tendencia actual de la gestión del talento humano es poner en el centro al colaborador como actor y protagonista en el devenir de los objetivos organizacionales.

Por lo citado, se considera que la metodología sienta las bases para el desarrollo del colaborador.

Conclusiones

Una vez finalizado el proyecto, se llegó a la conclusión de que, en términos generales, este arrojó resultados positivos. En una primera instancia, como parte del proceso, se generó un instrumento de evaluación del desempeño que, si bien será mejorado en la medida que su aplicación lo demande, cubrió las expectativas y necesidades organizacionales al momento de su implementación.

Se consideraron valiosos los aportes obtenidos de la incorporación de aquellas secciones del modelo en las que los trabajadores exponen sus motivaciones intrínsecas, como así también la posibilidad de completar y medir el nivel de cumplimiento de las actividades que se realizan o de las competencias que se requieren en los casos que presentan PEC.

Se alcanzaron los objetivos previstos para la construcción e implementación del instrumento de evaluación. El proceso fue percibido por los líderes y colaboradores como una oportunidad de diálogo, cumpliéndose así otro de los objetivos del proyecto.

Luego de finalizar la implementación, se logró generar y presentar un informe final en el que se evidenciaron ciertas tendencias que destacan los beneficios y el potencial de la aplicación de la herramienta a mediano y largo plazo.

La concreción del proyecto alcanzó las metas propuestas, ya que generó un modelo de evaluación de desempeño que satisfizo las necesidades y requerimientos de la institución.

Se considera recomendable someter el instrumento a un proceso de validación. Si bien fue evaluado según el juicio de expertos de diferentes disciplinas para obtener evidencia de validación de contenido, se podría obtener evidencia de la validación de constructo con una muestra representativa de mayor tamaño.

Por otra parte, este trabajo puede servir como base para transformar tanto el instrumento como el proceso en un modelo de evaluación de desempeño por competencias. A partir de lo ya desarrollado, se podría avanzar en la creación de una versión mejorada que evolucione hacia una evaluación del desempeño completamente basada en competencias o en un proceso de evaluación 360°. Cada enfoque presenta ventajas y desafíos, por lo que se recomienda analizar cuál resulta más conveniente según el contexto y los objetivos organizacionales.

En cuanto a la implementación, se advierte la necesidad de generar nuevas estrategias para lograr una mayor adhesión al proceso. Una mayor participación de los distintos sectores del personal no docente universitario reforzaría el cumplimiento de los objetivos propuestos por el proyecto.

Referencias bibliográficas

- Agreda, L. D. P. V. (2022). La gestión participativa del talento humano en el desarrollo de las habilidades blandas de los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal. *IGOVERNANZA*, 5(18), 42-72.
- Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica.
- Caballero, C. Y. (2023). Aprendizajes recorridos. En *La evaluación alternativa desde una mediación pedagógica basada en cooperación genuina* (pp. 89-101). Rede Unida.
- Calle-Quezada, P. A., Jerves-Mora, S., y Barragán-Landy, M. F. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: una revisión sistemática de literatura. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 17(50), 88-117.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (6.ª ed.). McGrawHill.
- Quezada, P. A. C., Mora, R. S. J., y Barragan, M. C. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: una revisión sistemática de literatura. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 17(50), 3.
- Martínez Arias, R. (2010). La evaluación del desempeño. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 85-96.
- Morán-Barrios, J. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1.ª parte: principios y métodos, ventajas y desventajas. *Educación Médica*, 17(4), 130-139.
- Navarro R. S. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor*. Sebastián Navarro Rojo.
- Sánchez-De-Roux, M. M. (2022). La gestión del proceso organizacional para la toma de decisiones. *Ciencias Holguín*, 28(1), 27-43.
- Werther, W. B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. MacGrawHill.



3. Fenómeno inflacionario: relación entre la emisión monetaria y el nivel general de precios

Inflationary Phenomenon: Relationship between Monetary Issuance and the General Price Level

Fenômeno inflacionário: relação entre emissão monetária e nível geral de preços

Yael Duarte

<https://orcid.org/0009-0005-6588-7874>

Universidad Adventista del Plata
Libertador San Martín, Argentina
yael.duarte@uap.edu.ar

Abigail Kappes

<https://orcid.org/0009-0006-3790-905X>

Universidad Adventista del Plata
Libertador San Martín, Argentina
abigail.kappes@uap.edu.ar

Luciana Marechal

<https://orcid.org/0009-0002-2223-4986>

Universidad Adventista del Plata
Libertador San Martín, Argentina
luciana.marechal@uap.edu.ar

Tiziana Pitana

<https://orcid.org/0009-0002-3499-9302>

Universidad Adventista del Plata
Libertador San Martín, Argentina
Tiziana.pitana@uap.edu.ar

Marisa Cecilia Tumino

<https://orcid.org/0000-0002-1913-6931>

Universidad Adventista del Plata
Libertador San Martín, Argentina
marisa.tumino@uap.edu.ar



Guido Vignoli

<https://orcid.org/0000-0002-7509-6065>

Universidad Adventista del Plata

Libertador San Martín, Argentina

guido.vignoli@uap.edu.ar

Recibido: 16 de octubre de 2024

Aceptado: 7 de enero de 2025

Resumen

La economía argentina ha sido objeto de numerosos debates y desafíos a lo largo de su historia. Uno de los temas centrales es la relación entre la oferta monetaria y el nivel general de precios. Esta relación es de vital importancia, ya que afecta directamente el poder adquisitivo de los ciudadanos, la estabilidad económica y el desarrollo del país en su conjunto. En esta investigación, se examina críticamente dicha relación considerando los factores económicos y políticos que han sido de influencia sobre ella en Argentina. El objetivo es identificar el grado de correlatividad y causalidad que existe entre la emisión monetaria y el nivel general de precios a través de los efectos de la inflación sobre los precios y el dinero circulante en la economía argentina durante el período 1990-2022. La teoría cuantitativa del dinero, profundizada por Friedman y Schwartz (1963), se convierte en uno de los fundamentos principales considerados en este proyecto. Esta teoría establece que, en el largo plazo, el nivel general de precios está directamente relacionado con la cantidad de dinero en circulación. Proporciona un enfoque que establece una relación directa entre la cantidad de dinero en circulación en una economía y el nivel general de precios.

A partir de la información proporcionada por instituciones estadísticas y bancarias —el INDEC, la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos del Gobierno de San Luis y el Banco Central de la República Argentina—, se ha logrado constituir una base de datos para aplicar la prueba de Pearson, con el objetivo de encontrar una posible correlación entre ambas variables, y la prueba de Granger, para analizar una posible causalidad temporal. El análisis de la relación entre la emisión monetaria (M2) y el índice de precios al consumidor (IPC) revela una fuerte correlación positiva (0,98), lo que indica una estrecha asociación entre ambas variables. Además, las pruebas de causalidad de Granger sugieren que la emisión monetaria precede causalmente al IPC (p-valor: 0,0021), es decir, que los cambios en la oferta monetaria causan variaciones en el nivel general de precios.

Palabras claves

Emisión monetaria — Nivel general de precios — Inflación — Argentina — Teoría cuantitativa del dinero — INDEC — BCRA

Código de clasificación JEL: E31

Abstract

The Argentine economy has been the subject of numerous debates and challenges throughout its history. One of the central issues is the relationship between the money supply and the general price level. This relationship is of vital importance, as it directly affects citizens' purchasing power, economic stability, and the country's overall development. This research critically examines this relationship by considering the economic and political factors

that have influenced it in Argentina. The objective is to identify the degree of correlation and causality between monetary issuance and the general price level by analyzing the effects of inflation on prices and the circulating money supply in the Argentine economy during the period 1990-2022. The quantity theory of money, further developed by Friedman and Schwartz (1963), serves as one of the main theoretical foundations of this project. This theory states that, in the long run, the general price level is directly related to the amount of money in circulation. It provides an approach that establishes a direct relationship between the money supply in an economy and the general price level.

Based on information provided by statistical and banking institutions—INDEC, the Provincial Directorate of Statistics and Censuses of the Government of San Luis, and the Central Bank of the Argentine Republic—a database has been constructed to apply Pearson's test to identify a possible correlation between the two variables, and Granger's test to analyze potential temporal causality. The analysis of the relationship between monetary issuance (M2) and the Consumer Price Index (CPI) reveals a strong positive correlation (0.98), indicating a close association between the two variables. Furthermore, Granger causality tests suggest that monetary issuance causally precedes the CPI (p-value: 0.0021), meaning that changes in the money supply cause variations in the general price level.

Keywords

Monetary issuance — General price level — Inflation — Argentina — Quantity theory of money — INDEC — BCRA

JEL classification code: E31

Resumo

A economia argentina tem sido objeto de numerosos debates e desafios ao longo de sua história, e um dos temas centrais tem sido a relação entre a oferta monetária e o nível geral de preços. Esta relação é de vital importância, porque afeta diretamente o poder de compra dos cidadãos, a estabilidade econômica e o desenvolvimento do país como um todo. Nesta pesquisa, esta relação é examinada criticamente, considerando os fatores econômicos e políticos que a influenciaram na Argentina. O objetivo desta pesquisa é tentar identificar o grau de correlação e causalidade que existe entre a questão monetária e o nível geral de preços, através dos efeitos da inflação sobre os preços e o dinheiro em circulação na economia argentina durante o período 1990-2022. A teoria quantitativa do dinheiro aprofundada por Friedman e Schwartz (1963) torna-se um dos principais fundamentos a serem considerados neste projeto. Esta teoria estabelece que, a longo prazo, o nível geral de preços está diretamente relacionado com a quantidade de dinheiro em circulação. Fornece uma abordagem que estabelece uma relação direta entre a quantidade de dinheiro em circulação numa economia e o nível geral de preços.

Com base nas informações fornecidas por instituições estatísticas e bancárias como o INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – da Argentina), a Direção Provincial de Estadísticas e Censos do Governo de San Luis e o Banco Central da República Argentina (BCRA), foi criada uma base de dados para aplicar o teste de Pearson, buscando uma possível correlação entre ambas variáveis, e o teste de Granger, analisando uma possível causalidade temporal. A análise da relação entre a circulação monetária (M2) e o Índice de Preços ao Consumidor (IPC) revela uma forte correlação positiva (0,98), o que indica uma associação estreita entre ambas as variáveis. Além disso, os testes de causalidade de Granger sugerem que a questão monetária precede causalmente o IPC (p-valor: 0,0021), ou seja, que mudanças na oferta monetária causam variações no nível geral de preços.

Palavras-chave

Emissão monetária — Nível geral de preços — Inflação — Argentina — Teoria quantitativa da moeda — INDEC — BCRA

Código de classificação JEL: E31

Introducción

Identificar los factores por los que se generan cambios dentro del nivel general de precios es relevante para comprender cómo funciona la economía de un país. Según Navarro (2015), cuando la cantidad de dinero se incrementa de forma constante, los precios tienden a subir en una proporción comparable.

El presente trabajo pretende identificar el grado de correlatividad y causalidad que existe entre la emisión monetaria y el nivel general de precios mediante los efectos de la inflación sobre los precios y el dinero circulante en la economía argentina durante el período 1990-2022, tema objeto de numerosos debates y desafíos a lo largo de la historia del país. Esta relación afecta directamente el poder adquisitivo de los ciudadanos, la estabilidad económica y el desarrollo del país en su conjunto. Se examina críticamente dicha relación considerando los factores económicos y políticos que ejercieron influencia sobre ella en Argentina.

La relación entre la oferta monetaria y el nivel general de precios ha sido objeto de estudio en numerosas investigaciones económicas, en especial, en países con alta inflación como Argentina. La comprensión de esta relación es fundamental para analizar los efectos de la política monetaria y su impacto en la estabilidad de precios. En esta sección, se presentan algunos de los antecedentes más relevantes que ofrece la literatura sobre este tema en el contexto argentino.

Es importante comprender el concepto de oferta monetaria y su papel en la economía. La oferta monetaria se refiere a la cantidad de dinero que circula en un país en un momento dado (Herrera et al., 2004). Este dinero puede incluir billetes, monedas y depósitos en cuentas bancarias (M2). La oferta monetaria es determinada por las políticas y acciones del banco central, como la impresión de dinero y la regulación de las tasas de interés. Para Rosignuolo (2017), la oferta monetaria no es completamente controlada por la autoridad monetaria, ya que otros agentes también influyen en el proceso. Aunque el banco central establece la base monetaria, la creación secundaria de dinero, influenciada por las decisiones de bancos y agentes no financieros, afecta el volumen final de la oferta.

Por otro lado, el nivel general de precios es una medida que refleja el promedio ponderado de los cambios en los precios de una cesta representativa de bienes y servicios a lo largo del tiempo (Atucha et al., 2018). Este índice tiene un impacto profundo en la economía de un país, puesto que afecta directamente el poder adquisitivo de los consumidores y el costo de producción.

Una teoría económica fundamental que respalda la relación entre la oferta monetaria y el nivel general de precios es la teoría cuantitativa del dinero profundizada por Friedman (1963), la cual establece que, en el largo plazo, el nivel general de precios está directamente relacionado con la cantidad de dinero en circulación. Proporciona un enfoque que constituye una relación directa entre la cantidad de dinero en circulación en una economía y el nivel general de precios. Friedman se basa en la idea fundamental de que un aumento en la oferta monetaria, sin un aumento correspondiente en la producción de bienes y servicios, resultará en un aumento proporcional en los precios. Se puede expresar por medio de la siguiente ecuación:

$$M \times V = P \times Y$$

M: oferta monetaria.

V: velocidad del dinero o la frecuencia con la que se gasta durante un período determinado.

P: nivel general de precios.

Y: producción de bienes y servicios, conocido como producto bruto interno (PBI) real.

La ecuación sugiere que si la oferta monetaria (M) aumenta y la velocidad del dinero (V) y la producción de bienes y servicios (Y) permanecen constantes, entonces, los precios (P) deben aumentar. Esto se debe a que hay más dinero en circulación persiguiendo la misma cantidad de bienes y servicios.

Las variables por analizar, correspondientes a la ecuación anterior, incluyen la oferta monetaria y el nivel general de precios. Dado el alcance del estudio, no se consideran la velocidad del dinero y el PBI, ya que el objetivo del presente trabajo es analizar específicamente la relación que existe entre la oferta monetaria y el NGP.

La teoría subraya el papel de los bancos centrales en la gestión y control de la calidad de dinero en circulación. En el caso de Argentina, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) juega un papel clave en el equilibrio entre la financiación del Gobierno y la estabilidad de precios. Considerando que la oferta monetaria y el nivel general de precios son regulados por el banco y el gobierno, se comprenden los principios de la economía que introduce Mankiw (2014): “Cuando el gobierno imprime demasiado dinero los precios se incrementan” (p. 15). Existen varios tipos de activos: los sistemas de dinero-mercancía utilizan un activo con un valor intrínseco, mientras que los de dinero fiduciario utilizan un activo cuya única función es servir de dinero. En las economías modernas, el banco central tiene la responsabilidad de controlar la oferta monetaria.

La historia económica argentina ha estado marcada por episodios de inflación alta y, en algunos casos, por hiperinflación. En la experiencia económica del país, las políticas monetarias expansivas, incluida la emisión excesiva de dinero, han estado asociadas con aumentos drásticos en los precios al consumidor (Tiscornia, 2022).

En este contexto, el BCRA ha enfrentado el desafío de equilibrar la necesidad de financiar al Gobierno (a través de la emisión de dinero) con el mantenimiento de la estabilidad de precios. La emisión descontrolada de dinero para cubrir déficits fiscales puede contribuir a aumentos en la oferta monetaria y, en consecuencia, a la inflación. El BCRA ha tenido que tomar medidas para controlar la oferta monetaria y la inflación utilizando herramientas como las tasas de interés, las reservas bancarias y la regulación de la emisión de dinero (Tiscornia, 2022). Esta disparidad entre la oferta monetaria y la producción real ha resultado en aumentos de los precios al consumidor, ha erosionado el poder adquisitivo de la moneda y afectado negativamente a los ciudadanos y la economía en su conjunto. Cuando se inyecta una gran cantidad de dinero en la economía, tarde o temprano, esto se refleja en un aumento en los precios de los bienes y servicios.

Existen otros factores que pueden influir en la relación entre la oferta monetaria y el nivel general de precios en Argentina. Uno de estos factores es la demanda de dinero. Si la demanda de dinero aumenta en proporción a la oferta monetaria, es posible que los efectos sobre los precios sean moderados. Por otro lado, si la demanda de dinero es relativamente inelástica, un aumento en la oferta monetaria puede tener un impacto significativo en los precios. La velocidad de circulación se asocia con la demanda de dinero, ya que aumenta la circulación cuando el público se desprende del dinero porque no lo desea (Tiscornia, 2022).

Algunos estudios a nivel internacional muestran que la correlación entre inflación y dinero es muy baja cuando se consideran solo países de baja inflación, y es alta cuando se consideran países de inflación elevada (Grauwe y Polan, 2001).

La tarea de mantener la tasa de inflación baja y estable se asigna generalmente a las autoridades monetarias de cada país. Estas autoridades monetarias, por lo general, son los bancos centrales. En el caso de Argentina, el BCRA controla el tamaño de la emisión monetaria mediante diversos instrumentos, entre ellos, la fijación de las tasas de interés y transacciones en el mercado de divisas.

La cantidad de dinero emitida por el BCRA, regulada por las políticas monetarias, se divide en tres tipos: (a) M1, que es el efectivo en circulación; (b) M2, que es M1 más los depósitos a la vista, cheques de viaje y otros depósitos; y (c) M3, que es M2 más los saldos de los fondos de inversión en el mercado de dinero, depósitos de ahorro y depósitos a corto plazo (Mankiw, 2014). El presente trabajo de investigación se centra en conocer el comportamiento del tipo M2.

Antecedentes en Argentina 1990-2022

Durante 2022, la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) realizó un estudio en el que se analizó la correlación entre la emisión monetaria y la inflación. Como resultado, se pudo observar una fuerte relación entre la variación en la cantidad de dinero (M2) y el aumento de precios. Sin embargo, también se advierte la existencia de rezagos. Esto significa que la emisión monetaria demora en convertirse en inflación y las correlaciones mejoran cuando el período analizado es mayor.

Durante la década de 1990, Argentina experimentó una serie de cambios significativos tanto en el ámbito económico como en el ámbito político. Este período es conocido por la implementación del plan de convertibilidad y una serie de reformas estructurales: se limitó la emisión de dinero, lo que llevó a una significativa estabilidad de precios. Esto generó un mejoramiento en la economía del país (Rapoport, 2011).

La emisión de moneda estaba fuertemente controlada para mantener la paridad con el dólar. Esto limitó la capacidad del BCRA para imprimir dinero y, por lo tanto, influyó en la disponibilidad de dinero en la economía. A su vez, las restricciones y falta de flexibilidad para ajustar la moneda en momentos de crisis o recesión dificultaron la respuesta a los problemas económicos y la adaptación a los cambios (Rapoport, 2011).

La crisis del 2001-2002, precipitada por la insostenibilidad del modelo de convertibilidad, condujo a una devaluación drástica del peso argentino. Esta devaluación impactó directamente en los precios y derivó en una gran subida de estos. A partir de 2003, se implementaron políticas destinadas a estimular la recuperación económica (Piva, 2015).

Durante 2010-2015, la inflación fue uno de los principales desafíos económicos. Aunque se logró un crecimiento económico inicial, la alta inflación persistió como un problema constante. Hubo disputas sobre la precisión de las cifras oficiales de inflación, lo que llevó a un conflicto con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y a la creación de índices de inflación alternativos (Piva, 2015).

Entre los años 2015-2019 se implementaron medidas para controlar la inflación. Sin embargo, a pesar de esfuerzos como la liberalización del mercado de divisas y la reducción de los subsidios, la inflación continuó siendo elevada.

La pandemia de COVID-19 impactó significativamente en la economía argentina. La inflación aumentó debido a factores como la emisión de dinero para financiar medidas de estímulo y el impacto de la devaluación del peso.

En resumen, la inflación ha sido un problema persistente en la economía argentina a lo largo de los períodos mencionados. A pesar de los esfuerzos de diferentes administraciones, que incluyen medidas de control y políticas monetarias, la inflación ha sido un desafío económico importante para el país.

Metodología

El presente estudio tuvo un acercamiento correlacional, longitudinal retrospectivo. Se utilizaron datos publicados por entidades públicas, como el Banco Central de la República Argentina (BCRA, <https://www.bcra.gob.ar/>) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, <https://www.indec.gob.ar/>).

El nivel general de precios es calculado y publicado por el INDEC, y se refiere al promedio ponderado de los precios de todos los bienes y servicios en una economía durante un período de tiempo específico. Representa la medida de cuánto cuesta adquirir una canasta típica de bienes y servicios en comparación con otro período. Los cambios en el nivel general de precios (NGP) afectan el poder adquisitivo de la moneda y tienen implicaciones para la economía en términos de inflación, estabilidad y bienestar de los consumidores.

Para calcular la evolución y variación del NGP, se recurre al índice de precios al consumidor (IPC) como medida estadística que evalúa el cambio promedio en los precios de una canasta representativa de bienes y servicios consumidos por los hogares durante un período de tiempo determinado. Se utiliza para medir la inflación y refleja la variación de los precios en comparación con un período base. El IPC abarca una variedad de categorías, tales como alimentos, vivienda, transporte y atención médica, y se calcula mediante el seguimiento regular de los precios de estos elementos en diferentes puntos de venta. Su incremento indica que los costos de vida han aumentado en general, lo que puede afectar el poder adquisitivo de la población y tener implicaciones económicas y sociales más amplias.

Por su parte, la emisión monetaria se refiere al proceso en el cual la autoridad monetaria —por lo general, el banco central de un país— crea y pone en circulación nueva moneda o dinero en forma de billetes y monedas. Esta acción puede tener varios fines: financiar al gobierno, inyectar liquidez en la economía o ajustar la oferta monetaria.

Para los propósitos de la investigación, la emisión monetaria se mide mediante la oferta monetaria, es decir, la cantidad total de dinero que circula en una economía en un momento específico. Incluye el dinero en efectivo en manos del público, los depósitos bancarios y otros instrumentos financieros líquidos. Se consideran principalmente los datos proporcionados por el M2, representado por el efectivo en circulación, los depósitos a la vista y los depósitos en ahorro.

La elección del M2 como el principal medidor para la emisión monetaria se debe a que proporciona los datos reales y líquidos de la economía de un país, por lo que los datos encontrados se encuentran vinculados directamente con la economía cotidiana de los ciudadanos argentinos.

Procedimientos y técnicas estadísticas

La información utilizada en este estudio fue recopilada del BCRA, del INDEC y de la Dirección de Estadísticas y Censos. Los datos sobre la base monetaria M2 fueron obtenidos del BCRA en un período que abarca desde 1990 hasta 2022. En cuanto al IPC, se emplearon datos del INDEC desde enero de 1990 hasta diciembre de 2014. Por falta de datos y para obtener mayor precisión, desde 2015 a 2017 se optó por utilizar los datos proporcionados por la Dirección de Estadísticas y Censos de la provincia de San Luis. A partir de 2018, se retomaron los datos del INDEC.

Para el análisis estadístico, se calculó la variación porcentual mensual tanto del M2 como del IPC; posteriormente, se transformó esta información en variaciones interanuales.

La prueba de correlación de Pearson mide la intensidad y la dirección de la relación lineal entre dos variables. Mientras que esta prueba puede ayudar a identificar la relación estadística entre variables, no puede determinar si una variable causa directamente cambios en la otra. El coeficiente r varía de -1 a 1. Un valor de -1 indica una correlación perfecta negativa, 0 indica ninguna correlación y 1 indica una

correlación perfecta positiva. El valor-p indica la probabilidad de que la correlación observada sea un resultado del azar. Si el valor-p es menor que un nivel de significancia predeterminado (0,05), se considera que la correlación es significativa con una confianza del 95 %.

El objetivo principal de la prueba de correlación de Pearson es medir la fuerza y dirección de la relación estadística entre variables, sin que implique forzosamente una relación de causa y efecto. Es decir, que la correlación es una medida estadística que describe la relación de concomitancia entre dos variables, sin implicar necesariamente una relación causal.

La causalidad es una relación en la que la variación de un evento o acción (causa) provoca directamente la variación en otro evento (efecto). En otras palabras, la causa produce un cambio o influencia en el efecto de manera que no se hubiera producido sin esa causa específica.

La prueba de Granger es específica para el análisis de series de tiempo. Evalúa si una serie temporal puede proporcionar información útil para predecir otra serie en un sentido predictivo. Se utiliza en el análisis de series de tiempo, donde se investiga si una serie temporal puede proporcionar información útil para predecir otra serie temporal. En esencia, se centra en la capacidad predictiva de una variable sobre otra en el tiempo. No asume causalidad directa o una relación de causa y efecto, sino más bien una relación de predicción.

En primer lugar, se obtuvieron las dos series de tiempo a analizar, la variable dependiente (la que se busca predecir) y la variable independiente (la que se supone que puede predecir el comportamiento de la dependiente). Se seleccionó el retraso temporal a utilizar en el análisis, que implica observar cómo las variaciones en la variable independiente en el pasado pueden afectar a la variable dependiente en el presente y en el futuro. Este retraso temporal es fundamental para evaluar la relación de causalidad.

La prueba de causalidad de Granger opera sobre la hipótesis nula: la variable independiente no tiene poder predictivo sobre la variable dependiente, es decir, no hay causalidad.

Se aplicó una regresión de mínimos cuadrados ordinarios (OLS) para ambas direcciones de causalidad (variable independiente prediciendo la dependiente y viceversa) y se incorporaron los retrasos temporales elegidos. Luego, se calculó el estadístico F, que compara la varianza explicada por los retrasos temporales en las dos regresiones con la varianza no explicada. Si el valor-p asociado es menor que el nivel de significancia predeterminado (0,05), se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe causalidad, es decir, se concluye que la variable independiente actúa como causa de la variable dependiente. Esta prueba tiene algunas desventajas porque no puede demostrar causalidad en el sentido estricto, ya que hay posibilidades de que otras variables no consideradas puedan estar influyendo en la relación.

Resultados y análisis

Con los datos de las variaciones interanuales del M2 y el IPC, se procedió a calcular la prueba de correlación de Pearson con la herramienta de Excel, cuyo indicador arrojó los resultados que se presentan a continuación.

El coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0,98$) fue cercano a 1, lo que evidencia una correlación positiva muy fuerte entre ambas variables. El coeficiente de determinación ($R^2 = 0,97$) calcula la proporción de variabilidad de la variable (IPC), que es explicada por la otra variable (M2). Por lo tanto, el 97 % de las variaciones en el IPC pueden ser explicadas por las variaciones en el M2. Es decir, que el M2 es un muy buen predictor del IPC, en este caso.

Por lo visto, se evidencia que existe una fuerte correlación entre ambas variables. La teoría cuantitativa del dinero establece una relación directa entre la cantidad de dinero en circulación (M2) y el nivel general de precios (IPC). Es decir, un aumento en la cantidad de dinero tiende a generar inflación.

Con los datos de las variaciones interanuales del M2 y el IPC, se procedió a calcular la prueba de causalidad de Granger con el sistema de Gretl, el cual arrojó los resultados mostrados en la tabla 1. La hipótesis nula sometida a prueba declara que la variable independiente no tiene poder predictivo sobre la variable dependiente, es decir, no hay causalidad.

Al calcular el valor-p a partir del estadístico F, se obtuvo un resultado de 0,0021, por lo tanto, el valor-p es menor que el nivel de significación predeterminado de 0,05. Por esto, se tiene suficiente evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y se concluye que existe causalidad entre las variables.

Tabla 1. Resultados de la prueba de causalidad de Granger realizada con Gretl

F	p-value
4,855	0,0021

Los resultados de la prueba de correlación de Pearson confirman que un aumento en la emisión monetaria conlleva una mayor inflación, en línea con la teoría analizada. Por lo tanto, se respalda la hipótesis alternativa, que sostiene que la variable independiente tiene poder predictivo sobre la variable dependiente, evidenciando así una relación causal.

Discusión

Los resultados obtenidos en este estudio corroboran la teoría cuantitativa del dinero de Friedman, al haberse encontrado una fuerte variación entre la emisión monetaria (M2) y el nivel general de precios (IPC) en Argentina durante el período 1990-2022. La calificación de Pearson cercana a 1 ($r = 0,98$) indica una relación casi lineal entre ambas variables, lo que sugiere que la expansión de la oferta monetaria ha sido una clave determinante en la inflación del país. Además, las pruebas de causalidad de Granger refuerzan esta relación al demostrar que los incrementos en la emisión monetaria preceden a los aumentos de precios, lo que proporciona evidencia empírica de que la oferta monetaria impulsa la inflación.

Este resultado es consistente con estudios previos realizados en contextos de alta inflación, donde la relación entre dinero y precios es particularmente significativa (De la Vega et al., 2024). En el caso de Argentina, un país históricamente afectado por ciclos de alta inflación y crisis financieras, la emisión monetaria ha sido utilizada con frecuencia como una herramienta para financiar déficits fiscales, lo que provoca presiones inflacionarias sostenidas.

Sin embargo, es importante señalar que, si bien la valoración entre la emisión monetaria y el IPC es significativa, existen otros factores que pueden influir en la inflación, como los *shocks* de oferta, las expectativas inflacionarias y las fluctuaciones en el tipo de cambio. A lo largo del período analizado, Argentina ha experimentado diversos eventos macroeconómicos, como la convertibilidad en la década de 1990, la crisis de 2001-2002 y las políticas monetarias expansivas de las décadas posteriores. Estos eventos no solo afectan el comportamiento del dinero circulante, sino también la percepción pública sobre la estabilidad de la moneda, lo que puede haber exacerbado la velocidad de circulación del dinero, otro factor clave en la dinámica inflacionaria.

Conclusiones

El análisis de la relación entre la emisión monetaria (M2) y el índice de precios al consumidor (IPC) en Argentina durante el período 1990-2022 revela una fuerte correlación positiva (coeficiente de Pearson: 0,98), lo que indica una estrecha asociación entre ambas variables. Además, las pruebas de causalidad

de Granger sugieren que la emisión monetaria precede causalmente al IPC (p-valor: 0,0021), es decir, que los cambios en la oferta monetaria causan variaciones en el nivel general de precios.

Estos resultados son consistentes con la teoría monetaria cuantitativa y confirman la hipótesis de que un incremento en la emisión monetaria ejerce una presión al alza sobre los precios en la economía argentina. Sin embargo, es importante destacar que la relación entre ambas variables puede verse afectada por otros factores, como las expectativas de inflación, los *shocks* de oferta y los cambios en el régimen cambiario.

El período analizado abarca diversos contextos económicos, que incluyen períodos de alta inflación, estabilidad macroeconómica y crisis financieras. A pesar de estas variaciones, la relación entre el M2 y el IPC se mantuvo robusta durante todo el período, lo que sugiere que la emisión monetaria es un factor determinante en la dinámica inflacionaria argentina.

La estabilidad de la política monetaria continúa siendo un desafío crucial para el BCRA. Las políticas monetarias expansivas, si bien pueden tener efectos positivos en el corto plazo al proporcionar liquidez, han demostrado tener un impacto inflacionario significativo en el mediano y largo plazo, en especial, en el contexto de una economía inestable.

Los hallazgos de este estudio tienen importantes implicaciones para la política monetaria, pues sugieren que el BCRA debe mantener un estricto control sobre el crecimiento de la oferta monetaria para evitar presiones inflacionarias y preservar la estabilidad de precios. Sin embargo, es importante reconocer que la relación entre la emisión monetaria y la inflación está sujeta a la influencia de otros factores, como las expectativas inflacionarias, los *shocks* externos y las fluctuaciones del tipo de cambio, que contribuyen a la volatilidad del nivel general de precios.

Referencias bibliográficas

- Araujo-Sánchez, M., Barreno Faz, A. S., y Pilatasig Condor, F. A. (2021). Agregados monetarios: un estudio de los indicadores de la evolución de los precios del consumidor (crecimiento monetario y meta de inflación). *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2-2), 255-266.
- Atucha, A. J., Gualdoni, P., y Blanco, G. (2018). *El índice de precios al consumidor y la inflación*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Beker, V. A., y Mochón, F. (2000). *Economía, elementos de micro y macroeconomía*. Mc Graw Hill.
- Calvo Bernardino, A., Fernández Díaz, A., Galino Martín, M. A., Parejo Gámir, J. A., y Rodríguez Saiz, L. (2011). *Política monetaria: fundamentos y estrategias*. Paraninfo.
- Cartazzo, N. Y., Chami, M. A., y Massone, F. E. (2020). *Emisión monetaria e inflación en Argentina: su efecto en la contabilidad*. Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional de San Martín.
- Cavallo, D. F. (2002). *Régimen monetario y política cambiaria: lecciones de la experiencia argentina*. Real Instituto Elcano.
- De Grauwe, P., y Polan, M. (2001). *Is inflation always and everywhere a monetary phenomenon?* CEPR Press.
- De Gregorio, J. (2003). *Dinero e inflación: ¿en qué estamos?* (documento de trabajo n.º 201). Banco Central de Chile.
- De la Vega, P. C., Zack, G., Calvo, J., y Libman, E. (2024). Determinantes de la inflación en Argentina, 2004-2022. *Ensayos Económicos*, (83), 70-96.

- Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia de San Luis. (s. f.). *IPC San Luis*. Estadística y Censos. Recuperado el 22 de septiembre de 2022 de <https://estadistica.sanluis.gov.ar/indice-de-precios-al-consumidor-san-luis/>
- Friedman, M., y Schwartz, J. A. (1963). Historia monetaria de los Estados Unidos. *American Economic Review*, 58, 1-17.
- Herrera, A. J. O., Fuentes, C. J. R., y Marrero, D. P. (2004). La endogeneidad de la oferta monetaria: teoría y evidencia empírica para la economía española. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (29), 91-110.
- Instituto de Economía UADE. (Junio de 2022). *Informe sobre la emisión monetaria en Argentina*. Universidad Argentina de la Empresa. <https://www.uade.edu.ar/media/rmdimgvg/emision-en-argentina.pdf>
- Mankiw, N. G. (2014). *Principios de economía* (6.ª ed). Cengage Learning.
- Musuruana, L., Bula, A., Gentile, P., Molina, D., Papa, L., y Tessmer, G. (Agosto de 2020). *Serie de informes del Observatorio UNR n.º 51*. Observatorio Económico Social UNR. <https://observatorio.unr.edu.ar/indice/>
- Perossa, M. L., y Waldman, P. (2015). *Causas y efectos de la inflación sobre la economía*. <http://doi.org/10.13140/RG.2.1.2707.1442>
- Peiretti, D. (Noviembre de 2019). *Observación de la política monetaria argentina 2016-2019*. Asociación Argentina de Economía Política. <https://aaep.org.ar/works/works2019/peiretti.pdf>
- Piva, A. (2015). *La inflación argentina (2002-2013) I*. Repositorio Institucional CONICET. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/56896>
- Rapoport, M. (2011). *Una revisión histórica de la inflación argentina y de sus causas*. Mario Rapoport. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/20183/mod_resource/content/1/la_inflacion.pdf
- Redrado, M. (2010). *La política monetaria y financiera: Argentina frente a la crisis* (documento de trabajo n.º 3). Universidad Católica Argentina.
- Rosignuolo, L. (2017). Principios de economía monetaria: oferta y demanda monetaria, banca central y política monetaria. *Revista de Investigación en Modelos Financieros*, 2, 1-37.
- Sumaria Gutiérrez, P. L., y Toto Ruá, J. I. (2018). *¿Qué hubo detrás de la emisión monetaria? Evolución de los componentes de la base monetaria en Argentina (1990-2017)?* (Trabajo de Lic. en Economía, Universidad de San Andrés, Departamento de Economía).
- Universidad Católica de Oriente (2013). *Nivel de precios e inflación*. Autor.
- Tiscornia, C. E. (2022). Política monetaria: bases teóricas, historia internacional y versiones en la Argentina. *Cultura Económica*, 40(103), 39-76.
- Villamizar J, M. (2016). *Macroeconomía*. Ediciones de la U.

Anexos

Tabla 2. Variación interanual en porcentajes del M2 y el IPC durante 1990-2022

Año	Variación M2	Variación IPC
1990	593,85 %	705,74 %
1991	123,60 %	70,83 %
1992	43,05 %	14,07 %
1993	41,51 %	6,48 %
1994	4,75 %	3,75 %
1995	0,77 %	0,36 %
1996	19,18 %	-0,24 %
1997	16,88 %	-0,14 %
1998	8,30 %	0,04 %
1999	3,22 %	-2,27 %
2000	0,61 %	-1,56 %
2001	10,40 %	-1,63 %
2002	-2,64 %	37,79 %
2003	63,54 %	2,31 %
2004	35,30 %	5,65 %
2005	24,26 %	10,68 %
2006	19,50 %	8,46 %
2007	26,31 %	7,25 %
2008	20,77 %	7,13 %
2009	20,51 %	7,13 %
2010	40,88 %	9,78 %
2011	31,75 %	8,72 %
2012	44,14 %	9,84 %
2013	36,51 %	9,70 %
2014	31,99 %	19,55 %
2015	43,11 %	29,62 %
2016	50,16 %	26,14 %
2017	26,85 %	22,83 %
2018	40,73 %	44,21 %
2019	36,55 %	49,37 %
2020	62,17 %	33,16 %
2021	56,13 %	45,08 %
2022	76,25 %	78,40 %

Fuente: elaboración propia.

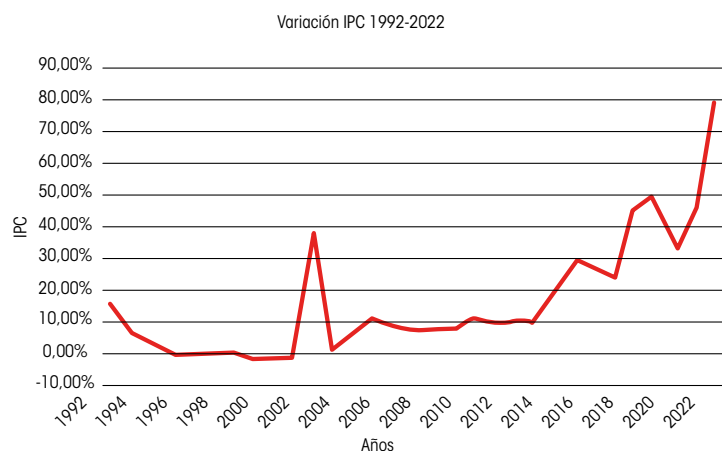


Figura 1. Gráfico de variación anual del IPC (por razones gráficas y de escala se toma desde el año 1991 y no desde 1990). Elaboración propia.

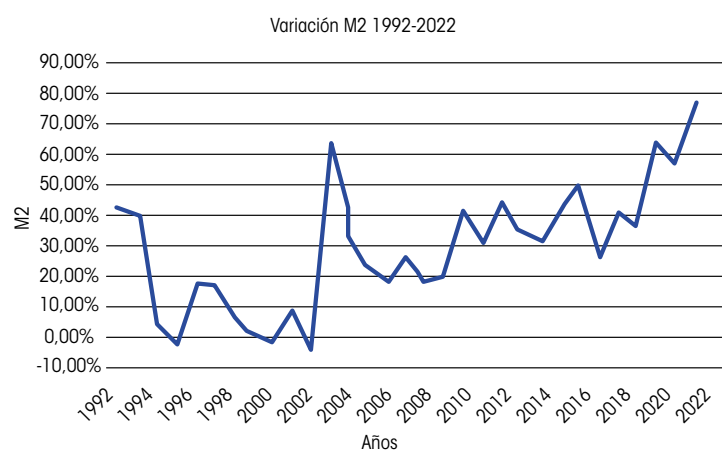


Figura 2. Gráfico de variación anual del M2 (por razones gráficas y de escala se toma desde el año 1991 y no desde 1990). Elaboración propia.

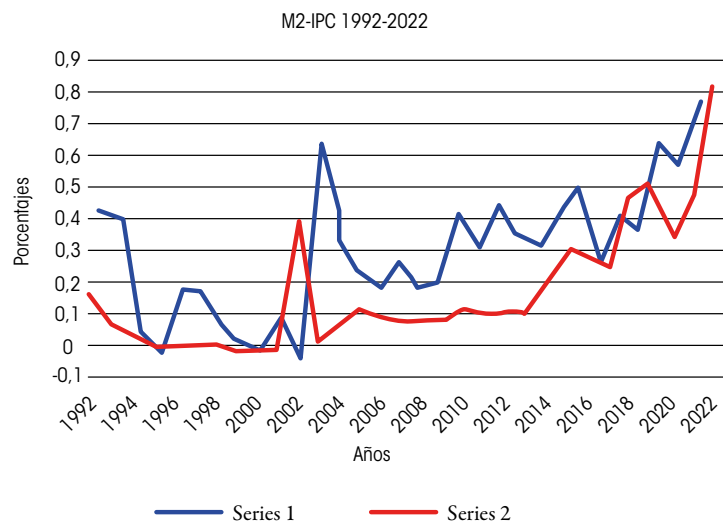


Figura 3. Gráfico de variación anual del M2 y el IPC (por razones gráficas y de escala se toma desde el año 1991 y no desde 1990). Elaboración propia.



4. Táticas de *soft skills* aplicadas em uma indústria de sorvetes no estado da Bahia

Táticas de habilidades blandas aplicadas en una industria de helados del estado de Bahía

Soft Skills Tactics Applied in an Ice Cream Industry in the State of Bahia

Ivo Pedro Gonzalez Junior

<https://orcid.org/0000-0002-9758-3956>

Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste

Capoeiruçu, Brasil

ivojunio@gmail.com

Joycivânia Feitosa Lima

<https://orcid.org/0009-0008-5590-4994>

Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste

Capoeiruçu, Brasil

joycivania.flima@gmail.com

Jó Santos Silva

<https://orcid.org/0009-0005-9511-4549>

Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste

Capoeiruçu, Brasil

jo.santos@adventista.edu.br

Recibido: 14 de octubre de 2024

Aceptado: 18 de diciembre de 2024

Resumo

As famosas *soft skills*, conhecidas como habilidades interpessoais, estão cada vez mais sendo requeridas no mundo corporativo. O objetivo desta pesquisa é identificar quais *soft skills* são aplicadas no processo de atuação de uma indústria de sorvetes. Trata-se de um estudo de caso único com abordagem mista, qualitativa e quantitativa. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa, na intenção de obter os dados qualitativos quanto a sua percepção sobre as *soft skills* na atuação da indústria de sorvetes. Além disso, foi aplicado um questionário estruturado para os colaboradores, para que se tenha a avaliação quantitativa. Na gestão da empresa foi encontrado as *soft skills* que predominam, está em destaque a criatividade, originalidade e iniciativa.



Palavras-chave

Soft skills — Indústria — Sorvete — Habilidades

Resumen

Las famosas habilidades blandas, también conocidas como habilidades sociales, son un requisito cada vez más común en el mundo empresarial. El objetivo de esta investigación es identificar qué habilidades blandas se aplican al proceso operativo de una industria heladera. Este es un estudio de caso único con un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo. Se realizó una entrevista semiestructurada al dueño de la empresa, con la intención de obtener datos cualitativos sobre su percepción de las habilidades blandas en la industria heladera. Además, se aplicó un cuestionario estructurado a los empleados, para obtener una evaluación cuantitativa. Se concluyó que en la dirección de la empresa predominaban las habilidades blandas, con énfasis en la creatividad, la originalidad y la iniciativa.

Palabras claves

Habilidades blandas — Industria — Helado — Habilidades

Abstract

The famous soft skills, known as interpersonal skills, are increasingly being required in the corporate world. The objective of this research is to identify which soft skills are applied in the operating process of an ice cream industry. This is a single case study with a mixed, qualitative and quantitative approach. A semi-structured interview was carried out with the company owner, with the intention of obtaining qualitative data regarding his perception of soft skills in the ice cream industry. In addition, a structured questionnaire was applied to employees, to provide a quantitative assessment. In company management, soft skills were found to predominate, highlighting creativity, originality and initiative.

Keywords

Soft skills — Industry — Ice cream — Skills

Introdução

O mundo empresarial exige cada vez mais o desenvolvimento de competências relacionadas as habilidades técnicas (*hard skills*) como, por exemplo, as competências tecnológicas, gerenciamento de projetos, análise de dados, quanto as habilidades interpessoais (*soft skills*), a saber, a capacidade de se comunicar bem, a habilidade de negociar, a de liderar, e a de atuar na gestão de empresas nacionais quanto internacionais.

Segundo o World Economic Forum (2020), existem 15 habilidades que devem estar em alta no ano de 2025, justificando assim a sua relevância para este estudo, de como os aspectos interpessoais contribuem para o aumento eficiência da competitividade e de um posicionamento estratégico organizacional. Tendo como pergunta norteadora: Como se processa a criação de uma indústria de sorvetes sob a perspectiva das *soft skills* no estado da Bahia?

Para responder ao problema de pesquisa estabelece-se o seguinte objetivo geral, analisar as *soft skills* que influenciam no processo de atuação de uma indústria de sorvetes no estado da Bahia. Seguido dos seus objetivos específicos, identificar quais *soft skills* são aplicadas no processo de atuação de uma

indústria de sorvetes; analisar, sob a perspectiva do gestor, as *soft skills* que orientam o comportamento e a eficácia organizacional; compreender o grau de importância dos colaboradores acerca das *soft skills* aplicadas no desenvolvimento das atividades operacionais.

Referencial teórico

Soft skills

A princípio é importante salientar o que significa *skill* e saber distinguir as *hard skills* e as *soft skills* existentes. *Skill* é um termo em inglês no qual o seu significado em português é a habilidade que o ser humano tem ao executar uma tarefa ou executar muito bem um serviço, principalmente se o praticar (Cambridge, 2023). Robles (2012) definiu *soft skill* como uma habilidade interpessoal que é intangível, que está relacionada aos traços de caráter.

Habilidades interpessoais são traços de caráter, atitudes e comportamentos e não aptidão ou conhecimento técnico. *Soft skills* são as habilidades intangíveis, não técnicas e específicas da personalidade que determinam os pontos fortes de alguém como líder, facilitador, mediador e negociador (Robles, 2012, p. 457).

De acordo com Swiatkiewicz (2014), as *hard skills* são habilidades técnicas adquiridas através da formação acadêmica e profissional. São competências que estão diretamente ligadas às funções no trabalho ou carreira, como a capacidade de operar equipamentos, os conhecimentos tecnológicos, as habilidades contábeis, entre outros. Já as *soft skills* ele caracteriza sendo habilidades transversais/comportamentais e que não tem associação com a prática de funções técnicas, tem-se como exemplo a habilidade de se comunicar, a de resolução de conflitos, a de adaptar-se, a da criatividade, entre outras. Para Viana (2015), as *soft skills* relaciona-se com a performance do profissional. Bes et al. (2021) complementam:

... as *hard skills* justificam a ocupação do cargo pelo profissional. Afinal, elas o qualificam formalmente e o habilitam tecnicamente a desempenhar essa função, que exigiu o esforço de cursar uma faculdade e buscar experiências que consolidassem uma base técnica. Porém, isso não é suficiente para que o profissional atue de forma eficaz: ele também precisa de um conjunto de capacidades sociais. (p. 24)

Para alguns autores, *skills* é considerada como uma competência, “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, p. 188). Para Sharma (2018), as habilidades podem ser alcançadas através de treinamentos, ou podem ser atributos intrínsecos da pessoa.

Soft skills do futuro

A intensa mudança que vem acontecendo nesse mundo globalizado, dando uma ênfase na visão de mundo, e por conta de todas essas mudanças, entende-se que a política econômica e a teoria eventualmente já não serão eficazes por si mesmas nessa época, ou seja, tempos depois será produzido teorias no qual explique o que aconteceu, mas uma coisa é certa “é inútil tentar ignorar as mudanças e fingir que o amanhã será como ontem” (Drucker, 1999, p. 79).

Pensando nisso, o presente trabalho apresenta, de acordo com o World Economic Forum (2020), no seu relatório “Future of jobs”, que foi evidenciado 15 habilidades onde estarão em larga escala no ano de 2025, habilidades essas consideradas como as habilidades do futuro, que irá compreender a seguir.

Pensamento analítico

O termo origina-se do (grego: *analysis* – decomposição) ou seja, é ao ter um sujeito ou um objeto no qual sendo examinado ele é dividido em suas partes, colocado em ordem para ser examinado e avaliado. Tem-se o processo em que ele consiste na comparação e diferenciação de diversas formas, cores, conceitos, etc. (Tschimmel, 2010). Sternberg declara que o pensamento analítico tem uma contribuição relevante para o processo criativo, particularmente na decisão da ideia que venha ser promissora (Sternberg & O'hara, 2004, p. 256).

Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem

É a habilidade de fazer coisas novas, aprender a aprender. Travassos (2019) evidencia que as empresas no qual nutrem a aprendizagem regularmente na sua cultura organizacional entre a sua equipe são mais competitivas. Aires, Moreira e Freire (2017) acrescentam que o reconhecimento do protagonismo pelo autodesenvolvimento e a aprendizagem ativa foram decorridas da evolução que a educação teve.

Resolução de problemas complexos

É a capacidade de saber detectar e revisar os elementos associados para desenvolver e ponderar opções, chegando assim a implementar soluções (WEF, 2020). Cox e Spencer (2002) propõem um modelo de resolução de problemas complexos em três fases: compreensão, aprendizagem e ação. Cada uma delas responde a uma pergunta central: o que mudar, para o que mudar e como provocar a mudança. Além disso, são acrescentadas cinco ferramentas: árvore da realidade atual, evaporação das nuvens, árvore da realidade futura, árvore dos pré-requisitos e árvore de transição.

Pensamento crítico e análise

É a capacidade de saber julgar racionalmente, ou seja, é a forma de pensar sobre determinada coisa, seja ela uma problemática, um tema ou conteúdo (Camborgim, Oliveira e Püshel, 2016). E relata que o pensamento crítico é encontrado em três linhas na literatura, na psicologia onde busca caracterizar o indivíduo com o pensamento crítico tendo como alicerce suas ações ou habilidades e no campo da filosofia busca-se estabelecer o ser humano como pensador analítico com base em suas características e qualidades. Já no campo educacional há um foco na análise das competências e no ensino (Camborgim, Oliveira e Püshel, 2016).

Criatividade, originalidade e iniciativa

É umas das *soft skills* em destaque e mais buscadas pelo campo organizacional (Travassos, 2019), entendendo que o trabalho ofertado impõe que a pessoa tenha a iniciativa de cumprir os desafios e compromissos postos a ela (WEF, 2020). Para Maslow (1972) explicar o ser humano criativo, ele destaca uma distinção entre a criatividade particular de uma obra e a criatividade atribuída a si, que está ligada com os traços de personalidade e as atividades cotidianas do indivíduo.

Liderança e influência social

Afeta no âmago de como as pessoas agem e na organização em si, visto que a cultura organizacional é interferida por essa influência, tendo assim a capacidade de gerar transformações, e alcançar consequentemente os objetivos e as metas almejadas da equipe (Arruda et al., 2010; Bergamini, 1994; Robbins, 2002; Vergara, 2007). Robbins (2002) acrescenta:

O líder é uma pessoa capaz de manter relacionamento de trabalho caracterizado por confiança mútua, respeito as ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. Esse líder demonstra preocupação pelo bem-estar, conforto, status e satisfação de seus liderados.

Uso, monitoramento e controle de tecnologia

É a capacidade de saber definir como utilizar os equipamentos e apetrechos indispensáveis de forma correta em uma atividade ao ser executada (WEF, 2020). Saber usar a tecnologia não só transmite o conhecimento, como possibilita a evolução de habilidades no indivíduo, de forma com que ele saiba se comunicar melhor, saber lidar com a equipe e tenha uma gestão de tempo significativa (Sangster, Stoner e Flood, 2020).

Projeto e programação de tecnologia

Está ligado com a habilidade de projetar programas de computador para uma gama de objetivos (WEF, 2020). Para a CNI ter esta habilidade é primordial no mundo corporativo, tanto para a programação, robótica e simulação, requerem pessoas extremamente qualificadas e que ainda tenham outras habilidades, como as cognitivas, comportamentais, sistêmicas e, além disso, solução de problemas.

Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade

São competências entrelaçadas com o comportamento que o profissional tem ao está em situações de mudanças. WEF (2020) define resiliência como ter autocontrole em situações muito difíceis, conter a raiva e as emoções, já a tolerância ao estresse ele aponta que devesse saber receber críticas exercendo com mansidão a essas situações de elevado estresse, e pôr fim, a flexibilidade ou adaptabilidade é estar acessível às mudanças, sejam boas ou ruins. Cunha et al. (2014) constata que mesmo os profissionais sendo altamente inteligentes e que tenham muitas habilidades técnicas, se não exercerem a resiliência e forem perseverantes, serão malsucedidos.

Raciocínio, resolução de problemas e ideação

São competências que induzem a aplicação e manipulação da informação nos conflitos (WEF, 2020). Dentre estas habilidades requeridas pelas organizações, vale destacar a importância do raciocínio. Para o famoso filósofo Descartes (Oliveira, 2021), raciocinar é demonstrar aquilo que está na mente, ou seja, exteriorizar aquilo que pensou ou idealizou.

Inteligência emocional

É uma *skill* que tem por objetivo saber lidar e compreender os seus sentimentos e os das outras pessoas, além da habilidade que a pessoa desenvolve por saber lidar com situações de forma inteligente (WEF, 2020). Goleman (1995) acrescenta:

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de pensar com clareza. (p. 49)

Solução de problemas e experiência do usuário

São habilidades que requer definir o motivo das falhas e determinar as ações a serem tomadas (WEF, 2020). É uma habilidade que exige um nível de entendimento elevado na solução de problemas, buscando pensar sempre além, fora da caixa, criando novas ideias, respostas, eficientes e fora do comum (Souza Mattos, 2021). Vale ressaltar que é necessário olhar para além dos problemas para conseguir raciocinar diferentes concepções, analisar tudo minuciosamente, buscando prognosticar os resultados, para assim realizar a melhora contínua da experiência do utilizador (Maani & Maharaj, 2001; Souza Mattos, 2021).

Orientação de serviço

Tem relação com a busca vivamente para ajudar as pessoas, desenvolvendo a empatia no ser humano (WEF, 2020). Hunter (2006), em seu livro *O monge e o executivo*, define a importância de um líder servir:

Ser servidor significa identificar e atender as necessidades legítimas dos demais. Não se trata de ser um escravo e fazer tudo o que os outros quiserem, mas de fazer aquilo de que as pessoas realmente precisam. É ter respeito e apreço pelas pessoas, prestar atenção ao que dizem, mostrar que podem contar com você. Resumidamente, é abraçar os outros quando necessitam de um abraço e repreendê-los quando precisarem disso. (p. 8)

Análise e avaliação de sistemas

É a habilidade de definir como estes tem de funcionar e como as transformações nas operações e cenários são capazes de atingir os resultados, mostrando assim a essencialidade desta competência para se viver neste contexto digital (Ferreira et al., 2021; WEF, 2020). A utilização das inovações tecnológicas reforçou e instigou mudanças jamais pensadas e a inclusão dos profissionais com estes sistemas tem sido fundamental de um jeito que continuamente desenvolvam suas capacidades digitais (Ferreira et al., 2021).

Persuasão e negociação

São competências consideradas pela literatura como umas das habilidades interpessoais desenvolvidas por grandes gestores de sucesso (Malhotra, 2017). Em síntese, negociar é quando duas ou mais pessoas tem uma conversa para atingir um acordo adequado para ambos (Martinelli & Almeida, 1997). Covey compartilha o mesmo conhecimento, segundo o qual, no jogo da negociação, as partes envolvidas devem chegar a um consenso recíproco, e as pessoas com o comportamento ganha/ganha têm integridade, maturidade e mentalidade de abundância como qualidades essenciais.

Metodologia

Abordagem da pesquisa

Destaca-se que o objetivo geral desta pesquisa é analisar as *soft skills* que influenciam o processo de atuação de uma indústria de sorvetes no estado da Bahia. Portanto, para atingir a este objetivo, optou-se pelo estudo de caso único com a abordagem mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. Para Yan (2015), ao utilizar a abordagem mista, tem-se uma pesquisa com resultados mais ricos e mais forte de evidências do que obteria de uma abordagem isolada.

Para melhor compreensão da abordagem metodológica desta pesquisa, observe a tabela.

Tabela 1. Estrutura metodológica da pesquisa

Abordagem e objetivo da pesquisa	
Abordagem investigativa da pesquisa	Mista
Objetivos do campo de investigação e avaliação	Descritiva e exploratória
Estratégias da pesquisa	
Método	Estudo de caso
Tipo de caso	Tipo de caso único
Tipo de projeto	Holístico de única unidade
Verificação da qualidade	Projeto de pesquisa. Questão de estudo. Unidade de análise. Lógica que une as proposições e critérios para interpretar as descobertas. Fontes múltiplas de provas (entrevista e questionário). Corrente convergente de investigação. Relatório de estudo.
Estrutura de relatório	Estruturas analíticas, não comparativa e não sequenciadas.
Instrumento de coleta de dados	Entrevista semiestruturada.
Universo e amostra	Empresa que atua na indústria de sorvetes, notadamente na cidade de Governador Mangabeira, no estado da Bahia.
Sujeitos da amostra	Proprietário do estabelecimento e funcionários.
Estratégia de coleta de dados	Por meio de entrevista semiestruturada realizada com o proprietário da empresa em estudo, além de ter utilizado um questionário no Google Forms para os colaboradores.
Estratégia de tratamento e análise dos dados	Análise de conteúdo através do auxílio do programa computacional desenvolvido para análise de dados quantitativos conhecido como SPSS.

Procedimentos

Primeiramente, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa, com duração de 2 horas e 46 minutos, de forma presencial e gravada para posteriormente ter a sua transcrição. Na sua transcrição foram retirados da entrevista alguns trechos. O objetivo da entrevista foi obter os dados qualitativos quanto a sua percepção sobre as *soft skills* na atuação da indústria de sorvetes.

Em seguida, foi aplicado um questionário estruturado, intencional e não probabilístico para os 10 colaboradores da empresa, para que se tenha a avaliação quantitativa. Após os dados coletados, foi feito a análise através do software SPSS, de forma descritiva.

Descrição e análise de resultados

Entrevista com o gestor

Foi realizado uma entrevista com o gestor da indústria de sorvetes no qual, este trabalho não pronunciará o nome pela preservação da imagem dele. O instrumento utilizado foi adaptado com base no World Economic Forum.

Abaixo traz uma fala do gestor a respeito das táticas que teve que desenvolver e aplicar diretamente no processo de atuação em uma indústria de sorvetes e a sua percepção sobre elas, relembando um pouco do seu passado, de tudo que viveu, sendo uma história emocionante e tudo o que aconteceu serviu como aprendizado, escolheu não se lamentar, mas sim ser flexível, uma das *skill* requeridas para o sucesso:

Uma das coisas é a dedicação, um exemplo, quando eu fui para lá para trabalhar de escravo lá com esse meu primo, diante de todas as adversidades, eu poderia me revoltar, ficar triste, tentar fugir de lá, fazer alguma coisa, mas eu fui aprender a fabricar sorvete. E eu aprendi. Então, eu era muito observador. Então ele estava fazendo, ele explicava e eu ficava atento para aprender. Meu foco ali naquele momento, por mais que eu chorava, querendo ir embora, saudade da família e tudo, mas meu foco era aprender. Sempre fui observador e curioso, o tipo de pessoa que gosta de entender como as coisas funcionam. Se alguém está envolvido em um projeto, pergunto sobre cada detalhe, investigo as teclas, os processos, tudo mesmo. Sou uma pessoa analítica; encaro os problemas como quebra-cabeças que podem ser desmontados em partes menores para uma solução mais eficiente do todo. Se me vejo preso em uma situação difícil, percebo que afastar um pouco e dar um tempo permite que minha mente se acalme. Isso me ajuda a raciocinar com mais clareza e encontrar soluções. Às vezes, o que parecia um grande problema se torna mais gerenciável quando dou um passo para trás. Essa abordagem me ajuda a enfrentar desafios com uma perspectiva mais tranquila.

Observa-se a seguir na fala do proprietário as *soft skills* que afetaram positivamente no processo de atuação da organização, como a negociação, a comunicação, a resolução de problemas e a resiliência:

Pessoalmente, acredito que a transparência nas negociações é fundamental. Enfrentar situações desafiadoras no mundo empresarial pode ser complicado, especialmente quando vários problemas surgem ao mesmo tempo. Manter o auto-controle é crucial, pois, se perdermos o controle, isso pode se refletir nos funcionários. Já passei por isso, especialmente no início, quando lidar com o trabalho e as finanças era uma pressão constante. Aprendi que a comunicação eficaz é essencial. No passado, não sabia me expressar e as preocupações prejudicou o ambiente de trabalho. Hoje, abordamos as situações com calma, procurando resolver os problemas de maneira colaborativa.

É destacado pelo empresário que, em algum momento, as *soft skills* influenciaram a adoção de estratégias e práticas inovadoras. Ele relata um pouco sobre uma de suas grandes inovações de sorvetes e que levou a outras pessoas para provarem percebendo assim o sucesso que seu sorvete teria. Foi perceptível que adotou a *skill* de usuário da experiência, ideação e criatividade:

Explorando novas possibilidades no meu negócio de açaí, combinei o açaí com o ninho e adicionei um variegato de morango italiano, resultando em uma mistura irresistível que chamei de “Açaí Tentação”. Ao compartilhar essa novidade com meus funcionários, recebi uma resposta positiva, e o produto foi um sucesso imediato, desaparecendo rapidamente. Agora, meu próximo passo será ensinar a equipe a reproduzir essa criação única para atender à crescente demanda dos clientes.

O gestor considera a criatividade, originalidade e iniciativa como habilidades estratégicas essenciais para o futuro da empresa, posicionando-se como um profissional do futuro. Ele destaca a importância de desenvolver essas competências para se adaptar às demandas do mercado:

Eu acredito que é superimportante ser criativo, ter ideias originais e tomar a iniciativa. Esses aspectos são fundamentais para manter a empresa sempre inovadora e em constante crescimento. Eu realmente acredito que focar nessas coisas é a chave para o sucesso do negócio. Me considero um profissional do futuro por ter essas habilidades.

O gestor relata que na sua organização trabalham de uma forma que impulsiona a cultura da produtividade e o desenvolvimento a longo prazo de funcionários no emprego, criando assim oportunidades para uma gestão de carreira àqueles que querem seguir:

Eu gostaria que os funcionários ficassem na empresa por muito tempo, e isso depende do desempenho deles. Não tenho intenção de demitir ninguém. Por exemplo, a atual gerente começou trabalhando no balcão e, ao longo do tempo, se tornou gerente.

O gestor enfatiza que a produtividade e o desenvolvimento dos funcionários no emprego são determinados pelo domínio das competências em suas respectivas áreas, que a princípio eles passam por todas as áreas até ver qual que eles têm mais afinidade, competência. Vale destacar que eles priorizam pessoas que muitas vezes não tem experiência para poder lapidá-las:

Quando a gente contrata alguém, é meio incerto, né? A gente vai conversando, observando. Eu e minha esposa discutimos sobre isso. Às vezes, a pessoa parece legal no papo, mas com o tempo, a verdade aparece. As pessoas se mostram como são de verdade. Conversando com outras pessoas, a gente aprende a entender quem elas são. Sobre contratar gente, a gente treina pessoas que não sabem muito entendimento, mas têm potencial. Elas podem começar em uma área, mas se mostrarem boas, a gente deixa elas experimentarem outras. Sempre buscamos pessoas autênticas. Elas passam por várias áreas, e a gente vê onde são melhores. Demora um pouco, mas é um jeito de descobrir as verdadeiras habilidades de cada um.

Foi observado na entrevista que o gestor possui as *soft skills* do futuro mencionadas no presente estudo na seção do referencial teórico, que desde o início da indústria já possuía habilidades interpessoais e que desenvolveu outras que foram necessárias na atuação da indústria. Cabe destacar que o gestor caracteriza a criatividade, originalidade e iniciativa como as *soft skill* que predominam no ápice estratégico. O mesmo, observa a importância de se obter tais competências supracitadas; e se não tiver a habilidade necessária para a gestão da organização, pode-se obter através de treinamentos, como Sharma (2018) declara.

Resultado do questionário aplicado com os colaboradores

Perfil dos respondentes

Tabela 2. Sexo

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
	Feminino	6	60,0	60,0	60,0
Válido	Masculino	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tabela 3. Faixa etária

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	16-20 anos	2	20,0	20,0
	21-25 anos	2	20,0	40,0
	31-35 anos	1	10,0	50,0
	Acima de 36 anos	5	50,0	100,0
	Total	10	100,0	

Tabela 4. Grau de instrução

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Fundamental completo	5	50,0	50,0
	Superior incompleto	2	20,0	70,0
	Superior completo	3	30,0	100,0
	Total	10	100,0	

Tabela 5. Função

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sócio(a)-gerente	1	10,0	10,0
	Produção	5	50,0	60,0
	Logística	1	10,0	70,0
	Caixa	2	20,0	90,0
	Atendente	1	10,0	100,0
	Total	10	100,0	

Tabela 6. Tempo de atividade

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 6 meses	5	50,0	50,0
	De 6 meses até 1 ano	1	10,0	60,0
	De 1 ano até 3 anos	2	20,0	80,0
	Acima de 6 anos	2	20,0	100,0
	Total	10	100,0	

Constata-se que o perfil dos respondentes é 60% mulheres e 40% homens de uma amostra de 10 colaboradores, em que 50% estão na faixa etária acima dos 36 anos, e 20% estão entre 16 a 20 anos, 20% de 21 a 25 anos e os outros 10% estão entre 26 e 35 anos. Nota-se também que 50% dos colaboradores têm só o ensino fundamental completo, 20% o superior incompleto e 30% têm o superior completo.

Dentro dos cargos na empresa, foi evidenciado que 50% dos respondentes trabalham na produção, 20% no caixa, 10% no atendimento, 10% logística e 10% sócio-gerente. O tempo de atuação dos colaboradores na empresa é de 50% de quem está até seis meses, 10% de seis meses até um ano e 20% de um ano até três anos e 20% acima de seis anos.

Média e desvio padrão das *soft skills*

Tabela 7. Estatísticas descritivas

Capacidades	N	Média	Desvio padrão
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação ao pensamento analítico e inovação?	10	3,8000	1,03280
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem?	10	4,3000	0,67495
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à resolução de problemas complexos?	10	3,9000	0,73786
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação ao pensamento crítico e análise?	10	3,6000	0,69921
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à criatividade, originalidade e iniciativa?	10	4,1000	0,73786
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à liderança e influência social?	10	3,7000	0,82327
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação ao uso, monitoramento e controle de tecnologia?	10	3,7000	0,82327
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação a projeto e programação de tecnologia?	10	3,4000	0,84327
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade?	10	3,4000	1,17379
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação ao raciocínio, resolução de problemas e ideiação?	10	3,6000	0,69921
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à inteligência emocional?	10	3,8000	1,13529
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à solução de problemas e experiência do usuário (à interação do usuário com um determinado produto)?	10	3,6000	0,69921
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à orientação para servir?	10	4,2000	0,63246
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação a análise e avaliação de sistemas?	10	3,5000	0,84984
Qual é a sua capacidade, como colaborador(a), em relação à persuasão e negociação?	10	3,6000	0,84327
N válido (de lista)	10		

Foi observado através desta pesquisa que as maiores médias das habilidades em destaque, na percepção dos colaboradores, são aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem, criatividade, originalidade e iniciativa e orientação para servir, tendo como suas respectivas médias 4,3000, 4,1000 e 4,2000. Percebendo assim que estão em comum acordo com as habilidades que predominam na gestão da indústria para o sucesso da empresa.

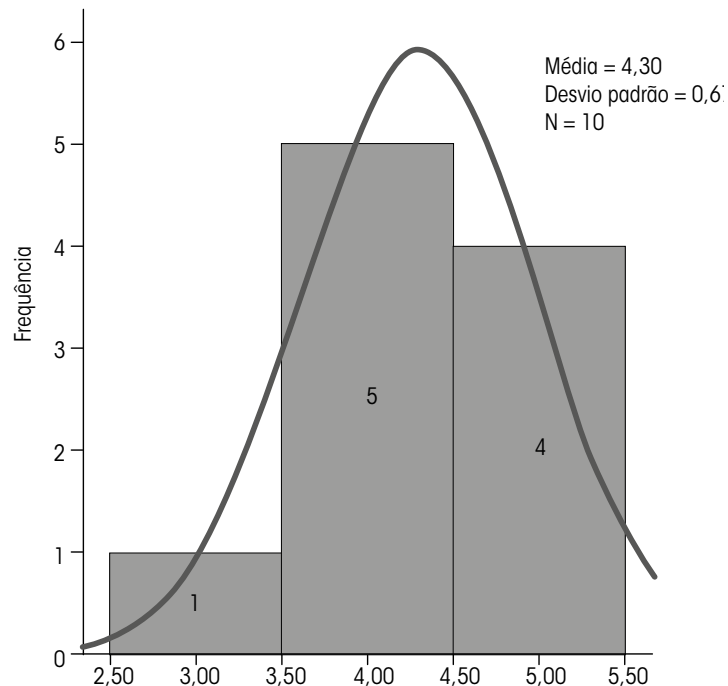


Figura 1. Capacidade em relação à aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem

Nota-se que neste histograma a percepção da capacidade dos colaboradores na *skill* de aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem tem-se como a maior média 4,3000 de acordo com os indicadores. Isto mostra que os colaboradores desenvolvem bem esta habilidade, visto que a maioria respondeu bom e muito bom. Para além disso, o desvio padrão foi de 0,67495, mostrando que foi parcialmente baixo e transmitindo uma homogeneidade nas respostas, já que se aproxima da média.

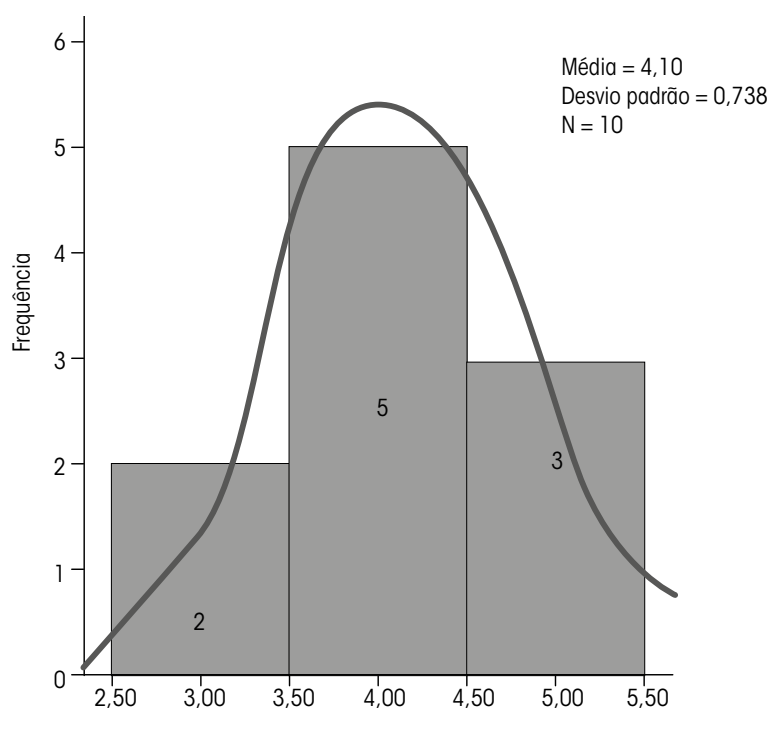


Figura 2. Capacidade em relação à criatividade, originalidade e iniciativa

A análise da percepção dos colaboradores sobre sua capacidade e habilidade em relação à criatividade, originalidade e iniciativa tem como média 4,1000 e um desvio padrão parcialmente baixo de 0,73786. Apontando que as respostas tiveram uma consistência nas suas respostas, pois se aproximaram da média evitando uma grande variação de dispersão. Portanto, entende-se que a indústria se tem uma grande capacidade na criatividade por parte dos colaboradores.

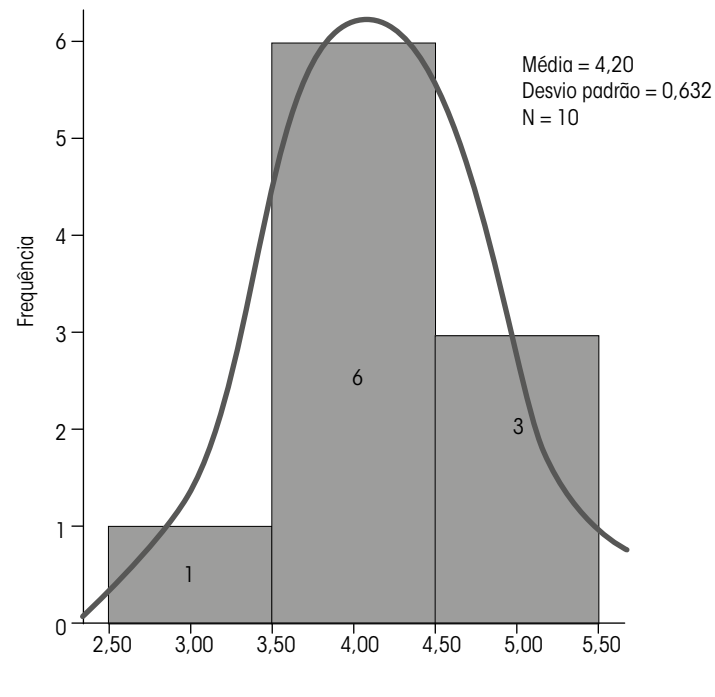


Figura 3. Capacidade em relação à orientação para servir

Nota-se que a percepção por parte dos respondentes tem a capacidade em relação à orientação para servir como média de 4,2000 e desvio padrão parcialmente baixo de 0,63246, evidenciando uma constância nas suas repostas. É notório por esta ótica que os colaboradores desempenham muito bem esta habilidade, uma vez que fica perceptível que a cultura organizacional influencia nesta competência.

Frequência da *soft skills*

Tabela 8. *Skills* de 1-5

Capacidade em relação ao pensamento analítico e inovação					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Ruim	1	10,0	10,0	10,0
	Normal	3	30,0	30,0	40,0
	Boa	3	30,0	30,0	70,0
	Muito boa	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Capacidade em relação à aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	1	1	10,0	10,0
	Boa	5	50,0	50,0	60,0
	Muito boa	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Capacidade em relação à resolução de problemas complexos

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	3	30,0	30,0	30,0
	Boa	5	50,0	50,0	80,0
	Muito boa	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Capacidade em relação ao pensamento crítico e análise

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	5	50,0	50,0	50,0
	Boa	4	40,0	40,0	90,0
	Muito boa	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Capacidade em relação à criatividade, originalidade e iniciativa

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	2	20,0	20,0	20,0
	Boa	5	50,0	50,0	70,0
	Muito boa	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Consta nesta tabela que 50% dos respondentes falaram que a sua percepção da capacidade das seguintes habilidades: aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem, resolução de problemas complexos e criatividade, originalidade e iniciativa são boas. Fica notório que o corpo de colaboradores tem se estas habilidades bem desenvolvidas.

Tabela 9. *Skills* de 6-10

Capacidade em relação à liderança e influência social					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	5	50,0	50,0	50,0
	Boa	3	30,0	30,0	80,0
	Muito b	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Capacidade em relação ao uso, monitoramento e controle de tecnologia					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	5	50,0	50,0	50,0
	Boa	3	30,0	30,0	80,0
	Muito boa	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Capacidade em relação a projeto e programação de tecnologia					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Ruim	1	10,0	10,0	10,0
	Normal	5	50,0	50,0	60,0
	Boa	3	30,0	30,0	90,0
	Muito boa	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Capacidade em relação à resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Muito ruim	1	10,0	10,0	10,0
	Normal	5	50,0	50,0	60,0
	Boa	2	20,0	20,0	80,0
	Muito boa	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Capacidade em relação ao raciocínio, resolução de problemas e ideação					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	5	50,0	50,0	50,0
	Boa	4	40,0	40,0	90,0
	Muito boa	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Nesta tabela percebe-se que a frequência é que 50% dos respondentes falaram que sua capacidade é normal em relação à essas cinco habilidades listadas. Observa-se, portanto, que o corpo de colaboradores se avaliou desta forma se colocando como “neutros” de acordo com a escala Likert. Fica evidente que a maioria dos respondentes não tem a frequência ruim ou boa nas competências listadas, percebendo assim que estas habilidades podem ser melhoradas e treinadas para impulsionar os resultados pessoais e organizacionais.

Tabela 10. *Skills* de 11-15

Capacidade em relação à inteligência emocional					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Ruim	1	10,0	10,0	10,0
	Normal	4	40,0	40,0	50,0
	Boa	1	10,0	10,0	60,0
	Muito boa	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Capacidade em relação à solução de problemas e experiência do usuário					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	5	50,0	50,0	50,0
	Boa	4	40,0	40,0	90,0
	Muito boa	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Capacidade em relação à orientação para servir					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	1	10,0	10,0	10,0
	Boa	6	60,0	60,0	70,0
	Muito boa	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	
Capacidade em relação a análise e avaliação de sistemas					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	7	70,0	70,0	70,0
	Boa	1	10,0	10,0	80,0
	Muito boa	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Capacidade em relação à persuasão e negociação					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Normal	6	60,0	60,0	60,0
	Boa	2	20,0	20,0	80,0
	Muito boa	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Nesta tabela, verifica-se que 40% dos respondentes afirmaram que sua capacidade é muito boa na habilidade de inteligência emocional. Além disso, 60% declararam que são bons em orientação para servir. Na habilidade de análise e avaliação de sistemas, 70% responderam que são bons e, por fim, na habilidade de persuasão e negociação, 60% avaliaram sua capacidade como normal. Foi perceptível então que a maioria dos colaboradores tem uma frequência relativamente boa em relação a sua capacidade de realizar as atividades de acordo com as habilidades interpessoais que possuem.

Considerações finais

A presente pesquisa buscou identificar a aplicação das *soft skills* no contexto específico da gestão de uma indústria de sorvetes. A abordagem mista adotada, com entrevistas semiestruturadas junto ao proprietário e questionários estruturados para os colaboradores, permitiu uma análise abrangente das habilidades interpessoais em destaques requeridas pelo Fórum Econômico Mundial. Destaca-se, de maneira proeminente, a presença marcante de *soft skills* como criatividade, originalidade e iniciativa na essência da condução eficaz da empresa, e no corpo da empresa, os colaboradores têm como destaque a capacidade em relação à aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem de acordo com os indicadores.

Estes achados não apenas reforçam a crescente importância das habilidades interpessoais no cenário corporativo contemporâneo, mas também oferecem *insights* valiosos para gestores e profissionais interessados no aprimoramento do desempenho organizacional. Reconhecer e praticar tais habilidades não apenas fortalece o ambiente interno da empresa, mas também estabelece as bases para a inovação e excelência em um mercado global cada vez mais competitivo. Assim, esta pesquisa destaca a necessidade contínua de investir no aperfeiçoamento das *soft skills*, não apenas como complemento, mas como alicerces primordiais para o sucesso.

Este estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, haja visto que tem a limitação de pesquisa de ter um N de 10 respondentes. Sugere-se para pesquisas futuras um N maior, e em empresas de maior porte. Sugere-se ainda realizar esta pesquisa em locais diferentes.

Referências bibliográficas

- Aires, R. W. A., Moreira, F. K., & Freire, P. S. (2017). *Indústria 4.0: desafios e tendências para a gestão do conhecimento*. Anais do 1º Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo, Florianópolis, Brasil.
- Arruda, Â. M. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 1-15.
- Bergamini, C. W. (1990). Motivação: mitos crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, 30(2), 23-34.

- Bes, P., Almeida, C., & Scholz, R. (2021). *Habilidades suaves*. Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901244/>
- Cambridge. (2023). Skill. Em *Dicionário inglês-português*. Recuperado o 25 de setembro de 2023 de <http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/skill>
- Carbogim, F. da C., Oliveira, L. B. de., & Püschel, V. A. de A. (2016). Critical thinking: concept analysis from the perspective of Rodger's evolutionary method of concept analysis. *Revista latino-americana de enfermagem*, 24.
- Confederação Nacional da Indústria. (2017). *Oportunidades para a indústria 4.0: aspectos da demanda e oferta no Brasil*. portaldaindustria.com.br. <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2018/2/oportunidades-paraindustria-40-aspectos-da-demanda-e-oferta-no-brasil/>.
- Cox, J., & Spencer, M. S. (2002). *Manual da teoria das restrições*. Bookman.
- Cunha, M. P., Rego, A., Campos, R., Cunha, R., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH.
- Drucker, P. F. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. Cengage Learning Editores.
- Ferreira, M., Rurato, P. A. L., & Calvosa, M. V. D. (2021). *Competências digitais do século 21 e habilidades em TICs-uma análise bibliométrica*. XLV Encontro da ANPAD-EnANPAD, Curitiba, Brasil.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52, 90-102.
- Maani, K. E., & Mahara, V. (2001). Systemic thinking and complex problem solving: A theory building empirical study. Em *Proceedings of the 19th International Conference of the System Dynamics Society*, p. 101.
- Malhotra, D. (2017). *Acordos quase impossíveis: como superar impasses e resolver conflitos difíceis sem usar dinheiro ou força*. Bookman.
- Maslow, A. (1972). *Vers une psychologie de l'être*. Fayard.
- Mattos, B. S. (2001). O desenvolvimento das soft skills pelo profissional da advocacia para aplicação nos métodos alternativos de resolução de litígios. *Revista de Ciências Jurídicas e Sociais-IURJ*, 2(1), 137-152.
- Oliveira, E. C. (2021). O modelo de racionalidade como uma herança do pensamento moderno: Uma crítica à luz da nova retórica. *Revista Ideação*, 1(43), 211-234.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. Saraiva.
- Robles, M. M (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Salvador, P. D., Quintana, C. G., Quintana, A. C., & Gomes, D. de Gomes. (2022). Soft Skills no ensino remoto: um estudo sobre as habilidades comportamentais dos docentes de ciências contábeis. *Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade*, 15(4), 428-437.
- Sangster, A., Stoner, G., & Flood, B. (2020). Insights into accounting education in a Covid-19 world. *Accounting Education*, 29(5), 431-562.

- Sharma, V. (2018). Soft skills: An employability enabler. *The IUP Journal of Soft Skills*, 12(2), 25-32. <https://ssrn.com/abstract=3273229>
- Sternberg, R. J., & O'hara, L. A. (2004). Creativity and intelligence. Em Sternberg, R. J., *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press (1.^a publ. 1999, pp. 251-272).
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 633-687.
- Travassos, V. D. C. (2019). *A importância das soft skills nas competências profissionais* (dissertação de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Tschimmel, K. C. (2010). *Sapiens e Demens no pensamento criativo do design* (tese de doutorado, Universidade de Aveiro).
- Vergara, S. C. (2007). A liderança aprendida. *GV executivo*, 6(1), 61-65.
- Viana, R. A. P. P. (2015). A importância do trabalho multidisciplinar e dos soft skills nos dias de hoje. *Arquivos de Ciências da Saúde*, 22(2), 7-8.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Weforum.org. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>



5. Instituições confessionais de ensino e o impacto no desenvolvimento local: uma comparação entre os casos Brasil e Argentina

Las instituciones de educación confesionales y el impacto en el desarrollo local: una comparación entre los casos de Brasil y Argentina

Confessional Educational Institutions and Their Impact on Local Development: A Comparison Between the Cases of Brazil and Argentina

Ricardo Costa Caggy

<https://orcid.org/0000-0002-8188-2708>

Universidad Adventista del Plata

Libertador San Martín, Argentina

ricardo.caggy@uap.edu.ar

Tania Fischer

<https://orcid.org/0000-0001-9859-6057>

Universidade Federal da Bahia

Salvador de Bahía, Brasil

taniafischer@ciags.org.br

Recibido: 9 de octubre de 2024

Aceptado: 14 de enero de 2025

Resumo

O ensino superior é responsável pelo desenvolvimento da ciência, da cultura e dos processos de desenvolvimento pessoal e profissional de uma sociedade. Neste contexto, e considerando os vetores de transformação da sociedade nas últimas décadas (tecnologia, comunicação, pós-modernidade), o ensino promovido pelas instituições confessionais, que já ocuparam altos postos neste sistema, tem sido marginalizado no processo de discussão sobre o impacto das instituições de ensino no desenvolvimento. As particularidades de uma instituição confessional de ensino, como a religiosidade envolvida, os códigos de crenças, ritos e valores, muitas vezes são considerados ultrapassados na sociedade. Este estudo buscou verificar quais contribuições essas instituições ainda podem fornecer à sociedade. Por meio de uma revisão narrativa da literatura, percebeu-se que, além dos impactos gerados pelas demais instituições de ensino no desenvolvimento econômico, social, cultural e político, as instituições confessionais de ensino podem contribuir para o processo de formação moral e ética dos futuros profissionais. Isso ocorre por meio de códigos de conduta mais rigorosos e serviços comunitários, que promovem não apenas um comportamento moral entre os estudantes, mas também atitudes mais solidárias, altruístas e uma busca pelo desenvolvimento da espiritualidade do indivíduo. Esses elementos têm sido o foco das principais organizações no mundo do trabalho.



Palavras-chave

Instituições confessionais de ensino — Ensino superior — Impacto — Desenvolvimento local

Resumen

La educación superior es responsable del desarrollo de la ciencia, la cultura y de los procesos de desarrollo personal y profesional de una sociedad. En este contexto, y considerando los vectores de transformación de la sociedad en las últimas décadas (tecnología, comunicación, posmodernidad), la enseñanza promovida por las instituciones educativas confessionales, que ya ocupaban altos puestos en este sistema, ha sido marginada en el proceso de discusión sobre el impacto de las instituciones educativas en el desarrollo. Las particularidades de una institución educativa confesional, como la religiosidad involucrada, los códigos de creencias, ritos y valores, a menudo son considerados obsoletos en la sociedad. Este estudio buscó verificar cuáles son las contribuciones que estas instituciones aún pueden proporcionar a la sociedad. A través de una revisión narrativa de la literatura, se observó que, además de los impactos generados por las demás instituciones educativas en el desarrollo económico, social, cultural y político, las instituciones educativas confessionales pueden contribuir al proceso de formación moral y ética de los futuros profesionales. Esto se logra mediante códigos de conducta más rigurosos y servicios comunitarios, que promueven no solo un comportamiento moral entre los estudiantes, sino también actitudes más solidarias, altruistas y una búsqueda del desarrollo espiritual del individuo. Estos elementos han sido el foco de las principales organizaciones en el mundo laboral.

Palabras claves

Instituciones educativas confessionales — Educación superior — Impacto — Desarrollo local

Abstract

Higher education plays a vital role in advancing science, culture, and personal and professional development in society. However, confessional educational institutions, once prominent in the system, have been overlooked in discussions about their impact. This study aimed to explore the enduring contributions these institutions can make to society. A review of literature revealed that, in addition to the economic, social, cultural, and political impacts of other educational institutions, confessional educational institutions can also play a role in shaping the moral and ethical development of future professionals. This is achieved through rigorous codes of conduct, community service, and the cultivation of moral behavior, supportive attitudes, altruism, and individual spirituality among students – qualities highly valued by major organizations in the workforce.

Keywords

Confessional institutions of education — Higher education — Impact — Local development

Introdução

Discutir o processo de desenvolvimento local, suas especificidades e possibilidades é uma tarefa complexa que exige atenção a diferentes vetores que podem influenciar esse processo. Não existe uma relação única, e a capacidade de replicar modelos de desenvolvimento sem considerar as diferenças e semelhanças desse

processo é limitada, especialmente quando se trata da inserção de um elemento organizacional tão complexo quanto as instituições de ensino superior (IES).

Neste sentido, este artigo — o último da série — pretende ampliar os horizontes de compreensão a respeito desse processo por meio de uma comparação entre duas localidades que possuem IES pertencentes à mesma rede educacional, mas que atuam em países diferentes. Além das variáveis que compõem a análise inicial desses casos, agora é adicionado ao elemento *cross-cultural* para buscar as semelhanças e distinções nesse processo.

A questão norteadora do estudo permanece a mesma: compreender qual o impacto das IES no processo de desenvolvimento local. No entanto, adiciona-se a este questionamento a necessidade de uma comparação entre duas realidades distintas, em dois países diferentes, que possuem instituições conectadas pela mesma rede educacional.

Além desses aspectos, é importante destacar que as instituições possuem a mesma orientação administrativa; são organizações privadas, filantrópicas, de orientação confessional e mantidas pela denominação religiosa. O objetivo aqui não é avaliar a religião ou os méritos educacionais, mas compreender as contribuições que esse ator social (IES) possui para o processo de desenvolvimento de uma determinada localidade.

Retomamos aqui a compreensão de que particularidades relacionadas ao território, suas relações no âmbito regional, nacional e global, bem como a história e os fatores constitutivos da identidade local, são frequentemente negligenciadas nas principais análises sobre a temática. Isso talvez ocorra devido à compreensão do desenvolvimento apenas como crescimento econômico ou à suposição de que, havendo crescimento econômico, automaticamente há desenvolvimento local (Goulart & Vieira, 2007). Essa visão limitada do desenvolvimento encontra seu contraponto nas percepções deste processo como algo complexo, de natureza multifacetada, que não existe se não for aliado ao desenvolvimento social, político, territorial, cultural e ambiental (Boiser, 1996; Sen, 1999; Sachs, 2004; Dowbor, 2016).

Dessa forma, entende-se que a natureza do espaço para a operacionalização do desenvolvimento local é composta por historicidade e relações de poder entre atores individuais e coletivos. Compreender o lugar, seus agentes, instituições e formas de articulação, em que os diferentes atores promovem jogos de poder (Goulart & Vieira, 2007), é fundamental para entender as diferenças e semelhanças nos processos de desenvolvimento de cidades e organizações, uma vez que “cidades e organizações têm os mesmos traços distintos de complexidade, diversidade, singularidade, pluralidade e contradição” (Fischer, 1997, p. 75).

As organizações que compõem o território são influenciadoras e influenciadas no processo de desenvolvimento. Essa relação torna-se mais evidente quando os territórios se tornam dependentes dessas organizações. Independentemente dos efeitos, sejam eles de curto ou longo prazo, é perceptível que as instituições de ensino superior possuem um grande impacto transformador na localidade em que estão inseridas. A questão crucial é que tipo de impacto as universidades se propõem a realizar e se realmente são parte da região ou apenas estão na região, como sugerem Rolim e Serra (2010). A diferença se dá a partir do momento em que a instituição se posiciona apenas como um agente externo que gera empregos, oportunidades de formação e renda (efeitos de curto prazo), ou quando existe uma verdadeira interação e preocupação com o desenvolvimento da região (efeitos de longo prazo), na formação de lideranças e na transformação local.

Portanto, a proposição aqui é comparar dois casos: um analisado no Brasil e outro na Argentina, em busca dessas respostas e descobertas. Para tanto, o artigo está organizado em quatro seções: a primeira apresenta a base conceitual em que foi estruturada a análise dos casos; a segunda traz o detalhamento de ordem epistemológica e metodológica da pesquisa; a terceira apresenta os casos e a análise; e, por fim, a quarta seção apresenta as considerações finais a respeito da proposta do trabalho.

Bases teóricas

Os estudos iniciais sobre o impacto das Instituições de Ensino Superior (IES) no desenvolvimento de territórios visavam apenas à análise do impacto econômico gerado por essas organizações nos locais onde estavam instaladas (Bluestone, 1993; Rolim & Kureski, 2010). Contudo, publicações mais recentes (OCDE, 2006; Arbo & Benneworth, 2007; Garrido-Yserte & Gallo-Rivera, 2008; OCDE, 2010b, 2010c; Mader et al., 2013) têm se preocupado em destacar as demais contribuições que essas instituições promovem nos territórios e a capacidade transformadora que elas possuem em relação ao seu entorno.

O modelo da hélice tripla (Triple Helix Model — THM), por exemplo, que mensura as relações entre universidade, indústria e governo, tem dado ênfase ao papel que as organizações de ensino superior desempenham na economia (Rodrigues & Melo, 2012). O envolvimento da universidade pode aumentar a capacidade empreendedora, estimular oportunidades de negócios, aumentar a capacidade de produção, proporcionar acesso à informação e aos mercados, e auxiliar na resolução de problemas locais (Supriyadi, 2012). O ensino superior tem a capacidade de liderar, incentivar e promover indústrias, empresas e agentes econômicos desde que haja uma interação adequada com o governo local e o setor empresarial (Choyubekova, Zholdubaeva & Zaid, 2019).

Embora a contribuição das instituições de ensino para a sociedade pareça notória, elas continuam enfrentando pressões para demonstrar sua importância no território. No Brasil, especificamente, as constantes restrições orçamentárias e o questionamento da sociedade em relação aos benefícios produzidos pelas universidades ampliam ainda mais a necessidade de estudos que proporcionem uma compreensão mais aprofundada dessas instituições para o desenvolvimento.

Desta forma, amplia-se a compreensão da importância dessas organizações para além das tradicionais análises econômicas e educacionais, expondo as possibilidades de atuação das universidades no desenvolvimento local, nas cidades e nas regiões. Entende-se que a instituição de ensino, em seu papel como promotora de cultura, educação e da construção de um espaço de significados e sentidos, pode fomentar o processo de desenvolvimento, melhorando os recursos humanos e materiais de um determinado território. Isso ocorre por meio da manutenção de negociações com atores políticos e governamentais, além de preencher a lacuna entre as áreas economicamente fortes e as zonas desfavorecidas, possibilitando ao local crescer a partir de uma perspectiva endógena e obter recursos externos (exógenos) — como investimentos, recursos humanos e financeiros — e melhorar a governança no nível local (Carbonell & Tamulisekifa, 2013).

Por outro lado, a literatura atual demonstra diferentes preocupações em relação à constituição das cidades, incluindo seus distintos ritmos de desenvolvimento (Brandão, 2004; Klink, Oliveira & Zimmerman, 2013; Saunders, 2013; Dowbor, 2016). As principais críticas se baseiam na perspectiva de que a estruturação das cidades é pautada unicamente nos interesses privados, acentuando as diferenças sociais, modificando padrões culturais e segregando ainda mais os territórios, transformando-os em zonas de constantes conflitos. Rolnik (2012) aponta que o processo de gênese da cidade ocorre em função do domínio de um território, que delinea a relação entre homem e natureza, a organização da vida social e a necessidade da gestão da produção coletiva. Isso implica em uma correlação ainda mais intensa entre a existência material da cidade e sua existência política. Para Rolnik (2012), a cidade funciona, inicialmente, como um ímã, atraindo pessoas para sua construção social, mesmo antes de se tornar um local permanente de trabalho e moradia. Na história, existem inúmeros exemplos de cidades que se tornaram atrativas para pessoas de diferentes regiões.

As instituições de ensino em muitas cidades funcionam como mecanismos de atratividade para o desenvolvimento no apoio aos formandos, atraindo investimento interno, colaborações em P+D e facilitação de redes (Odei & Anderson, 2021). Comunidades são formadas em seus entornos, ampliando

o processo de interdependência. A partir dessa perspectiva de diferentes formas de ocupação do espaço, necessidades e processos orientadores dessa ocupação, Harvey (2012, p. 201) fundamenta sua crítica ao processo de criação e transformação das cidades, no qual as disparidades geográficas em termos de riqueza e poder aumentam, dando à cidade o efeito de uma “colcha de retalhos, em ilhas de relativa opulência”, que lutam para se manter. “A cidade é um espaço em processo de formação” (Harvey, 2012, p. 23).

Em segundo lugar, outro aspecto pouco explorado na literatura é o impacto das organizações religiosas, especificamente as Instituições Confessionais de Ensino (ICE), no processo de desenvolvimento local. Essas agremiações, em todo o mundo, sempre desempenharam um papel importante na ocupação territorial e no desenvolvimento local. Um exemplo disso ocorreu em muitas zonas da Espanha, onde os jesuítas levaram o modo de vida hispânico para regiões inóspitas, promovendo inúmeras transformações. Construíram povoados, criaram serviços e planejaram o desenvolvimento regional, utilizando diversas estratégias de mercado e novas tecnologias, com grande sucesso até sua expulsão em 1767, fato que gerou o colapso na economia de várias regiões (Salcedo, 2009). Outro exemplo é o Mosteiro de São Bento da Bahia, fundado em 1582, que influenciou a expansão física da cidade de Salvador (França Filho, 1994).

As ICEs desempenham um papel significativo na formação do conhecimento em nossa sociedade. Foi através dessas instituições que muitos países iniciaram seus processos educacionais (Lucas, 2010). No Brasil, a história da educação brasileira se confunde com a história da educação confessional; desde a chegada da coroa portuguesa, as primeiras escolas confessionais começaram a ser implantadas. Em uma segunda fase de expansão da educação confessional no Brasil, as escolas protestantes, oriundas de missionários da Europa e dos Estados Unidos, foram implantadas entre 1860 e 1890 (Marcondes et al., 2007). Desde então, essas instituições têm sido responsáveis pela formação educacional desde as séries iniciais até programas de *stricto sensu*, exercendo grande participação e influência na educação formal do país.

Mesmo diante da evidente contribuição, as instituições confessionais dificilmente são apresentadas nos estudos de impacto, especialmente no que diz respeito às suas contribuições no processo de desenvolvimento sob as perspectivas tradicionais de análise (econômica, social e educacional), além das questões relacionadas à cultura, confessionalidade, ética e valores ligados a essas denominações, que podem influenciar a formação dos territórios. Como afirmado por Harvey (2012, p. 31), “se, como alegam muitos agora, o corpo é uma construção social, não podemos compreendê-lo fora do âmbito das forças que giram em torno dele e o constroem”.

Diante do exposto, percebe-se a necessidade de compreender e explorar de forma mais detalhada as diferentes formas de promoção do desenvolvimento local, verificando as potencialidades do território e considerando os diferentes atores que podem compor esse processo (Goulart & Vieira, 2008; Haesbaert, 2011; Santos, 2014). Além disso, é importante analisar as contribuições que as instituições de ensino superior podem oferecer ao local e seus impactos nesse processo. Sendo assim, esta pesquisa parte da seguinte questão norteadora: Qual o impacto das Instituições Confessionais de Ensino (ICE) no processo de desenvolvimento local?

A inquietação desta pesquisa baseia-se no crescimento do campo de estudo sobre o impacto das instituições de ensino no desenvolvimento de regiões e contempla um tipo de instituição até então pouco explorada: as instituições de cunho confessional.

Para responder preliminarmente ao problema de pesquisa, foi construído um pressuposto alicerçado pelas pesquisas exploratórias sobre o tema, que serão expostas a seguir no referencial teórico. Assim, tem-se que: as instituições confessionais de ensino impactam o processo de desenvolvimento local, pois, além dos atributos econômicos pela presença dessas instituições, elas atuam como indutoras do desenvolvimento local endógeno, aumentando a atividade empreendedora da localidade e atraindo novos moradores em função da denominação religiosa, promovendo uma reconstrução do território a partir de suas

crenças e tornando-o um multiterritório, impactando também as questões sociais, políticas, culturais, de governança e ambientais.

Esta pesquisa se mostra relevante, pois envolve uma questão central no desenvolvimento de um país (Furtado, 1979), que é compreender os processos de desenvolvimento a partir das organizações e identificar quais fatores endógenos e exógenos contribuem para esse processo (Lima, 2000; Llorens, 2001; Mader et al., 2013), constituindo assim um campo fértil para pesquisa na área de administração.

Apesar da diversidade de estudos nesta área, ainda existe uma lacuna na produção científica, com base empírica, que identifique o impacto das instituições confessionais de ensino no processo de desenvolvimento local. Isso cria a possibilidade de gerar uma contribuição significativa por meio da aplicação da fundamentação teórica na proposta do estudo empírico.

É válido ressaltar que, no âmbito dos estudos organizacionais, existem muitas evidências das contribuições das organizações para a sociedade, por meio de processos inovativos e da tecnologia de produtos e processos. No entanto, pouco se tem explorado sobre a capacidade de impacto dessas organizações no processo de transformação de espaços delimitados, como agentes indutores de mudança econômica, social, cultural e política, através de formatos intraorganizacionais e de compartilhamento de valores, símbolos, rituais e padrões de comportamento (Goulart & Vieira, 2008). Assim, este trabalho pretende explorar essa lacuna teórica para averiguar, por meio de estudos empíricos, a existência de tais contribuições.

Percebe-se ainda uma mudança no tratamento das questões do desenvolvimento ao longo das últimas décadas. No início, as abordagens do desenvolvimento privilegiavam questões econômicas centradas na problemática regional. Com o tempo, outras questões, como as urbanas e, mais recentemente, as ambientais, passaram a integrar a temática. Questões políticas e sociais também ganharam espaço nessas discussões, junto com a percepção de novos atores sociais no processo de desenvolvimento local (Choyubekova, Zholdubaeva & Zaid, 2019; Monte-Mór, 2013).

Portanto, estudar as nuances de organizações complexas, repletas de aspectos culturais, filosóficos, crenças e valores próprios (Bourdieu, 2015) em processos de desenvolvimento local justifica a relevância da pesquisa e apresenta uma proposta de contribuição para a complementação teórica das abordagens de desenvolvimento local.

O objeto de análise deste trabalho compreende duas localidades que possuem instituições de ensino de caráter confessional, ligadas à mesma rede educacional, sendo uma localizada no Brasil e a outra na Argentina. A escolha dessas instituições se deu em função da proposta ideológica da mantenedora, que opta por localidades isoladas dos grandes centros urbanos, em regiões eminentemente rurais, para a implantação de suas instituições de ensino ao redor do mundo. A partir da implantação dessas instituições, inicia-se a constituição de uma comunidade ao redor delas, que compartilha valores e crenças e inicia um processo de transformação local do espaço. Diante dessa situação diferenciada de desenvolvimento local, pretende-se analisar os impactos causados por essas instituições nesses territórios.

A pesquisa ampliará as bases conceituais do processo de desenvolvimento local, tendo em vista que as instituições de ensino podem significar agentes transformadores e catalisadores de estruturas locais, ampliando o entendimento do desenvolvimento local para um modelo híbrido entre desenvolvimento endógeno e exógeno, considerando as transformações culturais, sociais, econômicas, políticas e ambientais que elas geram em determinados espaços territoriais.

Indicações metodológicas

Este estudo foi construído com base em uma abordagem multiparadigmática e interdisciplinar, buscando contribuições de diferentes correntes epistemológicas para a construção e análise dos dados. Embora a maioria dos estudos na área de impacto das universidades no processo de desenvolvimento utilize

abordagens funcionalistas (pós-positivistas), neste trabalho optou-se por uma aproximação metodológica proposta nos recentes trabalhos desenvolvidos no âmbito da OCDE (OCDE, 2010a, 2011, 2016) para a análise do impacto das instituições de ensino superior (IES).

A primeira escolha nesse sentido foi a estratégia da pesquisa, que consistiu em um estudo de caso múltiplo, com duas unidades de análise. A escolha dessa estratégia foi baseada na indissociabilidade do fenômeno pesquisado e da realidade em que ele está inserido, refletindo a proposta paradigmática interpretativista construtivista (Yin, 2005; Creswell, 2010). A seleção dos casos foi feita de forma intencional, não probabilística, utilizando critérios de acessibilidade para a coleta dos dados.

A segunda escolha refere-se ao objetivo da pesquisa. Assim, a pesquisa foi construída em uma perspectiva descritiva e exploratória, com a intenção de observar, registrar, analisar e interpretar o fenômeno, buscando estabelecer relações entre a implantação da IES e o desenvolvimento local.

Como estratégia de coleta dos dados, optou-se pela observação direta, na qual o pesquisador visitou, observou e registrou as principais descobertas a partir de sua entrada em campo; análise documental de planos, programas, matrizes, sites e informações institucionais das IES; e, por fim, a coleta de dados por meio de entrevistas com atores sociais (moradores do local) e funcionários da IES (gestores), utilizando um roteiro semiestruturado com questões pré-estabelecidas com base nas dimensões de análise proposta.

Quanto à natureza da pesquisa, ela se caracteriza como qualitativa, em que a preocupação não está na generalização, mas sim na compreensão do fenômeno, através da descrição e interpretação dos dados. Para a análise dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, com categorias pré-estabelecidas (Bardin, 2011). A amostra dos entrevistados seguiu diretrizes não probabilísticas, intencionais, e utilizou critérios de acessibilidade para a composição do quadro, considerando que a análise proposta no trabalho é qualitativa e não quantitativa. Foram selecionados seis representantes da CASO01 (FADBA) para a composição do quadro das entrevistas: diretor geral (DG), diretor acadêmico (DA), coordenador de pesquisa (NAIPE), coordenador de extensão (NEXT), decano da Área de Saúde (DSAU) e decano da Área de Ciências Sociais Aplicadas (DCIS), além de quatro atores sociais (moradores e/ou empreendedores) da comunidade, identificados como A1, A2, A3 e A4.

Para o CASO02 (UAP), foram escolhidos 13 representantes para as entrevistas. Destes, 7 eram moradores e/ou empreendedores do local, identificados como ATOR01, ATOR02, ATOR03, ATOR04, ATOR05, ATOR06 e ATOR07. Os 6 gestores da instituição (o reitor da universidade, pró-reitor acadêmico, diretor de ciência e tecnologia, decano do departamento de Saúde, decano do departamento de Ciências Sociais Aplicadas, e diretor de Responsabilidade Social) serão identificados como PROFESSOR-ARGENTINA1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 (PA1, PA2, ...). Além dessas entrevistas, foi realizada uma entrevista adicional com o diretor de educação da rede adventista de ensino para a América Latina, identificado nesta pesquisa como DAS.

As categorias de análise propostas para este trabalho foram: dimensão econômica, dimensão do conhecimento, dimensão social, dimensão territorial/ambiental e dimensão cultural. Todas as entrevistas foram transcritas e submetidas a análise utilizando-se o software Nvivo 11. Para a identificação das categorias, foram definidos os “nós” codificadores para o caso. A unidade de registro escolhida para análise foi o tema, ou recorte (afirmação acerca de um assunto, ou uma frase, ou uma frase composta), que é utilizado para estudar opiniões, valores, crenças e atitudes visando a categorização e a contagem frequencial (Bardin, 2011).

Além das categorias de análise pré-definidas, durante a análise foram criados seis nós adicionais (positivo, negativo, força, fraqueza, oportunidade e ameaça). O objetivo foi identificar, nos conteúdos das entrevistas, a percepção dos entrevistados em relação aos impactos positivos e negativos, bem como

possibilitar a construção de uma matriz SWOT na análise, como sugerem os estudos promovidos pela OCDE (OCDE/IMHE, 2005).

O objetivo é identificar, na percepção dos diferentes inquiridos e nas inferências do pesquisador, o impacto das instituições de ensino no processo de desenvolvimento e permitir a criação de uma comparação entre os dois casos em análise.

O estudo multicaso

Os casos escolhidos para análise neste trabalho fazem parte da mesma rede educativa e são mantidos pela denominação religiosa dos adventistas do sétimo dia. A Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD) foi fundada nos Estados Unidos da América na segunda metade do século XIX. O movimento adventista foi iniciado por Guilherme Miller (1782-1849), a partir de 1839, mas somente em 1863 o movimento se tornou uma denominação formal e organizada.

Dentre os pioneiros da religião, destaca-se a escritora Ellen G. White (1827-1915), considerada pelos adventistas como profetisa. Ela escreveu centenas de livros com interpretações bíblicas que fundamentam as doutrinas adventistas, além de fornecer orientações sobre a vida cristã em diferentes perspectivas (família, trabalho, educação, organização, relacionamentos, saúde etc.). Seus ensinamentos são utilizados até hoje pelos adventistas e são considerados balizadores das decisões da organização.

Os adventistas são considerados protestantes conservadores que acreditam na Bíblia como a palavra de Deus, sustentando que o Antigo e o Novo Testamento estão conectados e apontam para a mesma direção, sendo necessária a observância da lei contida em ambos os livros. Além de sua reconhecida obra evangelística, os adventistas se destacam por dois aspectos adicionais e diferenciadores: a preocupação com a saúde e a educação. Existem inúmeras organizações mantidas pela IASD em todo o mundo nesses dois campos, como hospitais, centros de vida saudável, centros de recuperação, empresas de alimentos saudáveis, escolas, universidades, editoras, e rádios e emissoras de TV educativas.

A organização adventista é administrativamente estruturada em sedes locais (associações e missões), regionais (uniões), continentais (divisões) e globais através da Associação Geral. No caso da América do Sul, os países com presença adventista são gerenciados pela Divisão Sul-Americana (DSA), que é responsável por todas as organizações ligadas à denominação, bem como pelas igrejas.

A área educacional da denominação também teve início nos Estados Unidos da América (EUA) em 1872, com a fundação da primeira escola adventista na cidade de Battle Creek, no estado de Michigan. Com o crescimento do número de membros, surgiu a preocupação com a criação de escolas para que os filhos desses membros pudessem ser educados de acordo com os princípios educacionais e filosóficos da IASD (White, 2008). Logo, as escolas foram se espalhando pelo mundo, implantadas por meio de missionários enviados para a pregação do evangelho.

Esse modelo, conhecido como protestantismo de missão, tinha como objetivo inicial a evangelização, mas também buscava a colonização através do estilo de vida americano, cuja influência era perceptível, por exemplo, nos modelos escolares (Santos, 2015). Nesse sentido, as escolas adventistas seguiam o modelo predominante dos colleges americanos, priorizando áreas rurais para a implantação, a educação moral como prioridade e a centralidade bíblica como fonte da verdade (Oliven, 2005; Lucas, 2010; Ribeiro, 2016).

A educação adventista hoje está presente em mais de 160 países e possui instituições em todos os níveis educacionais, que difundem a pedagogia encontrada nos escritos de Ellen G. White e buscam, por meio de seus pilares educacionais, a formação não apenas dos membros da igreja, mas também de todos que mantêm interesse nesse tipo de formação.

Dentre os princípios educacionais dessa rede, é importante destacar dois aspectos. O primeiro refere-se ao processo formativo defendido como uma formação integral, pautada no desenvolvimento do indivíduo por meio de diferentes capacidades (físicas, intelectuais, sociais e espirituais). O segundo diz respeito à orientação formativa direcionada para a busca da redenção, ou seja, a restauração do indivíduo à sua forma original, anterior ao pecado inicial; a liberdade (entendida como liberdade de escolha e de escolher a obediência a Deus); e a orientação para o serviço, compreendida como a livre escolha do indivíduo em servir a Deus, ao seu próximo e à sociedade (White, 2008, 2009; Suárez, 2010; White, 2011, 2013). Esses pilares são encontrados em quase todos os documentos oficiais da instituição e funcionam como o alicerce da filosofia adventista de ensino, conforme a DSA (2009).

A primeira instituição escolhida para análise foi a Universidad Adventista del Plata (UAP), localizada na cidade de Libertador San Martín, no estado de Entre Ríos, na Argentina. A UAP foi a primeira instituição educacional adventista na América do Sul e foi fundada em 1898. A universidade, que começou como uma pequena escola rural com 25 alunos, hoje possui cerca de 3.500 alunos e abrange todos os níveis educacionais (educação infantil até pós-graduação *stricto sensu*), oferecendo 16 cursos superiores, com destaque para o curso de medicina, que, durante muitos anos, foi o único da rede adventista em toda a América do Sul e é, atualmente, o de maior demanda por vagas na IES.

Além das atividades educacionais, a UAP mantém um hospital escola (Sanatorio Adventista del Plata), um centro de vida saudável, um supermercado, uma livraria, uma indústria de alimentos naturais (Gránix), uma fazenda com produção de cereais e um polo universitário (Campus de Transferência Tecnológica, Inovação e Produção), que tem como objetivo o desenvolvimento de tecnologias e a geração de novos empreendimentos. Ao todo, são 1.100 funcionários trabalhando na instituição, sendo que 650 atuam diariamente nas atividades da organização.

De acordo com os documentos oficiais da instituição, no ano de 2016/2017 foram realizados cerca de 75 projetos de pesquisa, com a participação de 80 docentes da UAP e 18 docentes de outras instituições, além de contar com a participação de 82 estudantes. Desses projetos, cerca de 43% estão ligados à realidade local (estado de Entre Ríos), enquanto 57% possuem temas genéricos ou estão relacionados à produção do conhecimento sem especificidade local. Além disso, a instituição possui uma Secretaria de Extensão Universitária, responsável pelos projetos de intervenção comunitária e transferência de conhecimento para a comunidade, e uma Secretaria de Responsabilidade Social Universitária (SRSU), que tem como objetivo promover, impulsionar e acompanhar as ações da universidade, visando diminuir os impactos negativos e desenvolver os impactos positivos da mesma no entorno (UAP, 2017).

A SRSU define em quatro dimensões os impactos produzidos pela UAP: impactos organizacionais (a preocupação em desenvolver uma organização socialmente responsável, diminuindo os impactos ambientais e maximizando a consciência ambiental); impactos educativos (na formação de profissionais e cidadãos responsáveis); impactos cognitivos (fortalecimento da gestão social do conhecimento e transferência de conhecimento para a comunidade); e impactos sociais (promoção da aprendizagem coletiva, fortalecimento da solidariedade e atuação em comunidades vulneráveis) (UAP, 2017).

Além dessas ações, a universidade conta com um instituto de missão que é responsável pelas atividades de serviço, com ênfase na consolidação dos valores ensinados pela instituição. As atividades desse instituto envolvem professores e estudantes no atendimento à comunidade local e de outras cidades, com projetos em diferentes áreas para ajuda comunitária e evangelização.

O segundo caso é o da Faculdade Adventista da Bahia (FADBA), uma instituição de ensino superior localizada na cidade de Cachoeira, no povoado de Capoeiruçu, no estado da Bahia, Brasil. A FADBA foi fundada em 1979 por missionários que implantaram uma pequena escola em uma fazenda localizada a 5 km da sede do município. Hoje, a faculdade conta com mais de 3.500 estudantes, abrangendo desde o ensino infantil até a pós-graduação (*latu sensu*), e oferece 10 cursos de ensino superior.

No mesmo campus da faculdade, também é mantida uma livraria (que comercializa produtos da editora da própria igreja) e uma clínica escola, que atende à comunidade por meio dos serviços de enfermagem, fisioterapia, odontologia, psicopedagogia e psicologia. São mais de 500 atendimentos mensais para a população do entorno e de cidades vizinhas. A faculdade conta ainda com uma empresa júnior interdisciplinar e um Núcleo de Empreendedorismo e Inovação, responsáveis pela disseminação da cultura empreendedora e assessoramento a empreendedores e empresas da região.

Ademais, a instituição realiza produção científica, mesmo não sendo uma universidade. Atualmente, existem 10 projetos de pesquisa em execução, sendo que 7 deles estão relacionados com o local onde a instituição está instalada e 3 projetos possuem temas genéricos de produção do conhecimento. A FADBA também conta com 7 projetos de extensão universitária, dos quais 5 são relacionados a especificidades da região e apenas 2 possuem linhas genéricas de atuação (FADBA, 2018).

Ambas as instituições são mantidas pela IASD e fazem parte da rede de educação adventista no mundo. Contudo, são administradas de forma independente através de suas sedes administrativas locais (Unições), que são responsáveis pelas nomeações de reitores, diretores, autorização para funcionamento de cursos, e controle e auditoria das atividades das instituições.

Após a apresentação das instituições, é importante caracterizar também os locais onde elas estão inseridas, a fim de possibilitar a análise e comparação das realidades e seus processos de desenvolvimento. A cidade de Libertador San Martín iniciou seu processo de constituição após a implantação do Colegio Adventista del Plata, em 1898. Inicialmente, surgiu como uma pequena vila de moradores que trabalhavam no próprio colégio e pertencia à cidade de Crespo, em uma localidade conhecida como Camarero. Na década de 1940, a comunidade contava com cerca de 180 moradores, todos vinculados à instituição. Apenas em 1954, a localidade foi nomeada Villa Libertador San Martín, e em 1971 tornou-se um município. Hoje, o município possui cerca de 6.600 habitantes, muitos dos quais são aposentados e pessoas que buscam na cidade pacata um refúgio para uma vida mais tranquila. Como o colégio foi fundado por missionários estrangeiros e a região já contava com uma forte ocupação alemã, é possível perceber influências culturais na arquitetura, na organização e no modo de vida da população. Diferente de outros lugares da região, Libertador San Martín é considerado por muitos como uma “bolha”, onde há acessibilidade aos mais diversos produtos e serviços, mantendo ainda as características de uma cidade interiorana. Para muitos, a cidade é conhecida como “a colina da esperança” (Wensell, 1993; DGEC, 2010; LSM, 2018).

A FADBA está instalada na cidade de Cachoeira, no povoado de Capoeiruçu. A cidade possui cerca de 36.000 habitantes e é reconhecida nacionalmente por sua contribuição histórica e cultural para a formação do Brasil. O povoado de Capoeiruçu constituiu-se ao longo da história inicialmente como uma estrada que conectava a cidade de Cachoeira a outras cidades da região, servindo como via de escoamento da produção em direção ao porto de Cachoeira, ou como rota de entrada para outras cidades do estado.

O povoado começou a ser habitado ainda no século XVI por índios Maracás, mas teve seu processo de urbanização acelerado no século XX, com a chegada de alguns retirantes que fugiam da seca em outras regiões da Bahia. A partir de 1979, com a implantação da FADBA, o povoado começou a receber investimentos privados, resultando na construção de casas para atender a professores e estudantes que se mudavam para o local. Além disso, houve uma ampliação do comércio na área e melhorias na infraestrutura urbana. Hoje, a população local é composta por cerca de 6.000 pessoas. Durante as atividades letivas, esse número aumenta para cerca de 10.000, considerando estudantes e seus familiares, segundo estimativas da faculdade (Guimarães, 2000; IBGE, 2017; FADBA, 2018).

Após a contextualização dos casos, passamos agora à análise e comparação das perspectivas de impacto das Instituições de Ensino Superior (IES) no local, segundo a visão de seus diferentes atores. Inicialmente,

é importante apresentar o diagrama de codificação dos casos, tendo em vista que as categorias de análise foram pré-estabelecidas:

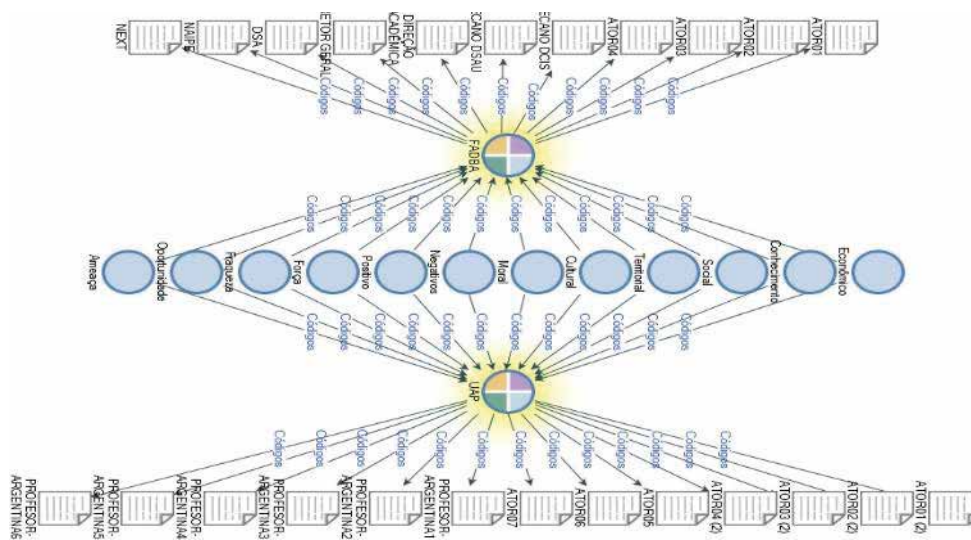


Figura 1. Diagrama de codificação dos casos

O diagrama demonstra que houve vinculação (codificação) entre as categorias de análise estabelecidas e os casos em estudo, todas as categorias foram observadas no conteúdo das entrevistas tanto do caso UAP, quanto no caso FADBA. A segunda análise da codificação assentasse sobre a análise das principais codificações, ou seja, a análise dos nós codificados e suas frequências nos discursos dos entrevistados:

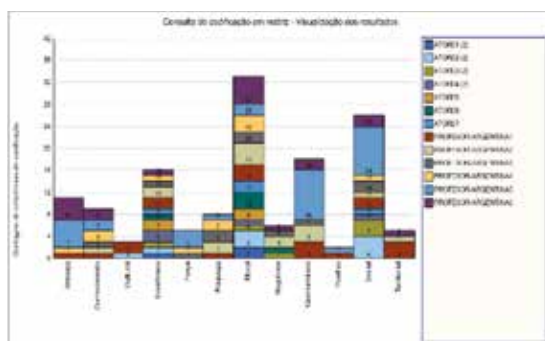


Figura 2. Matriz de codificação caso UAP

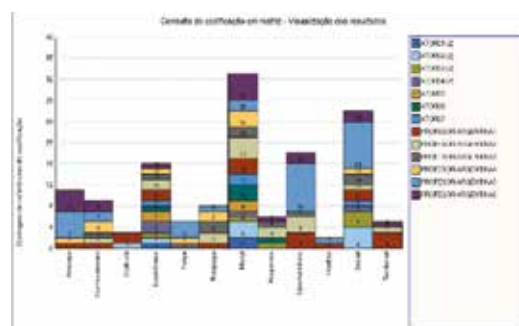


Figura 3. Matriz de codificação caso FADBA

Em ambos os casos a principal percepção dos atores entrevistados sobre os impactos da ICE no local estão direcionadas para a dimensão moral, social e econômica respectivamente, apontando um alinhamento entre a percepção destes impactos, mesmo estando inseridas em contextos culturais distintos.

No que tange ao alinhamento dos discursos entre atores sociais e representantes da ICEs a análise de Cluster por similaridade de codificação, apresentou resultados bem distintos para os dois casos:

Tabela 1. Referências nas entrevistas para as categorias de análise

Categoria de análise	Caso UAP	Caso FADBA
Social	“Promoção da saúde na região; organização da vida; ressocialização de pessoas; qualidade de vida; excelência em serviços; serviços missionários; necessidades da comunidade; atividades sociais, desportivas”.	“Qualificação de jovens que não tinham perspectivas; a questão educacional; mudança de vida; melhoria nos serviços públicos; melhor visão de comunidade; orgulho dos jovens; aumento da população; nova perspectiva de vida; internacionalização”.
Territorial/ambiental	“Nossa cidade se forma em torno da faculdade; o ambiente é muito valorizado; temos um ambiente cosmopolita; a cidade está crescendo”.	“Utilidade as terras daqui; infraestrutura boa comparada a outros povoados; a nossa estrutura é diferenciada; a nossa forma de construir influência no entorno; puxamos a construção de uma cidade”.
Cultural/moral	“Característica multicultural; 50 países representados; arte, música, cultura cosmopolita; princípios adventistas; não temos casos de roubos; estio de vida; valores que fazem a diferença; comunidade diferente; missão e o serviço na comunidade; crenças que são adotadas por todos; referência bíblica e moral; promoção da saúde e o estilo de vida; ênfase na missão e no serviço”.	“Chegam pessoas diferentes de todo lugar do mundo; vieram trazer cultura para a comunidade; impacto cultural; a religiosidade é a principal contribuição; comportamento ético; estilo de vida; ensino cristão; propósito religioso; influência na comunidade; pessoas mais calmas; hábitos alimentares e práticas saudáveis; filosofia; formação do cidadão; valores fortes; valorização do ser humano; impacto moral; princípios e valores cristãos”.
Econômica	“Só tem vida por causa da Universidade e do sanatório; clientes são da instituição; tudo gira em torno da universidade; crescimento da cidade; geram consumo; maior empregador; fluxo permanente de pessoas; impacto muito grande”.	“Gera empregos; aquece o comércio; os estudantes trazem dinheiro e aplicam aqui; renda extra; expansão de serviços; aumento da população; comércio formal e informal; movimentação financeira; empresa local”.
Conhecimento	“Excelência em serviço; conhecimento aplicado na fabricação de produtos alimentares; acúmulo de capacidade e habilidades; pesquisas para entender a comunidade; fornecimento de recursos humanos mais que acadêmicos”.	“Referência regional e nacional; o aluno é referência por onde passa; visão de futuro para os jovens; nível de conhecimento mais elevado; mudança de vida; capacitação local; parcerias com o setor público; bolsista da região estudando na instituição; centro de excelência em educação”.

As diferentes inferências dos entrevistados nas categorias de análise apresentam a percepção dos impactos que as Instituições de Ensino Superior (IES) produzem no território. Além das tradicionais análises econômicas de impacto, no que tange à geração de renda, movimentação econômica, atratividade de novas empresas etc., considerados efeitos de curto prazo (Rolim & Kureski, 2010), também são observadas as opiniões a respeito dos efeitos considerados de longo prazo, como a formação do capital humano, a melhoria do conhecimento local, a mudança nos níveis de educação e a ampliação do conhecimento codificado (Garrido-Yserte & Gallo-Rivera, 2008).

Em ambos os casos, foi possível identificar as modificações do espaço habitado em função da presença das IES no território, incluindo o desenvolvimento urbano, a melhoria nos serviços públicos e a constituição de um novo contexto de cidade a partir do crescimento da instituição. Isso ampliou a atratividade do local, principalmente para investidores e pessoas ligadas à denominação religiosa interessadas na influência das instituições em suas vidas.

Apesar de este não ser o plano institucional, e as orientações serem justamente no sentido contrário: “tenho declarado a nosso povo que Deus não Se deleitava em ver famílias deixarem as igrejas menores e aglomerarem-se nos lugares onde estão estabelecidas nossas casas publicadoras, sanatórios e escolas, por sua própria conveniência, conforto ou lucro mundano” (White, 2008, p. 496), a atratividade do local em que estão instaladas estas instituições parece ser inevitável. O compartilhamento das crenças, dos ritos e dos códigos favoreceu o desenvolvimento de uma comunidade homogênea no caso da UAP, tendo em vista a inexistência de moradores neste local. No entanto, no caso da FADBA, a pré-existência de um vilarejo criou um território múltiplo em que diferentes culturas convivem.

Esse processo de desenvolvimento local, em função do crescimento das instituições de ensino, fornece um modelo diferenciado de desenvolvimento. Nas narrativas históricas, não houve grandes somas de investimentos externos buscando o desenvolvimento da região, o que caracterizaria um processo puramente exógeno (Llorens, 2001). Em vez disso, o desenvolvimento se deu por meio da transferência de recursos através da instituição educacional, que recebeu o aporte de sua mantenedora, mas alicerçou seu crescimento nas mensalidades recebidas pela prestação de serviços. Nesse modelo, percebe-se um hibridismo entre um modelo exógeno (tendo em vista que a organização é de fora da região) e um modelo endógeno, pois existe um crescimento baseado no fortalecimento das capacidades locais e na capacidade do próprio local de responder às suas demandas de crescimento.

Nesse sentido, a UAP, por estar instalada em uma cidade menor, contar com uma homogeneidade cultural maior e possuir uma influência político-administrativa mais ampliada, conseguiu impactar de forma mais efetiva a governança e a constituição do território. Todos os prefeitos até hoje estão vinculados à IASD, além da participação efetiva dos membros da igreja em cooperativas e associações da região, bem como no conselho municipal, com influência até mesmo na legislação da cidade, como a lei que proíbe o fumo e o álcool nas proximidades da universidade.

Por outro lado, no caso da FADBA, por se tratar de um povoado que faz parte de uma cidade maior e possuir um grau de heterogeneidade maior no território, essa formação não é tão evidente. Dois discursos deixam clara essa questão: quando o ATOR02 menciona a necessidade de uma ampliação da participação política na vida da cidade—“temos que trazer os alunos para votar, contribuir com o processo político na cidade de Cachoeira, para que possamos ter mais força para cobrarmos”—e quando o ATOR01 menciona a necessidade de uma atuação mais efetiva na comunidade (Capoeiruçu)—“A instituição precisa acordar e ver isso, abraçar a comunidade, [...] isso é um tipo de exclusão social, e isso é ruim para a nossa comunidade, [...] você vê muita gente falando ‘povo do Iaene’ e povo do Capoeiruçu’, como se fossem duas coisas e não é.”

O favorecimento do desenvolvimento de Libertador San Martín pela homogeneidade em seu processo formativo, com o crescimento da cidade e o surgimento de novas culturas e subculturas no local, parece ameaçar a tranquilidade dos moradores, que começam a perceber a chegada e a instalação de pessoas que não compartilham as mesmas crenças e códigos sociais: “Em certo modo, o crescimento é uma preocupação, pois hoje temos coisas que não tínhamos antes aqui. Por exemplo, antes não tínhamos negócios que abriam no sábado, mas hoje temos, porque pertencem a pessoas que não guardam o sábado. Então, é como se houvesse um conflito. Por enquanto, temos uma prefeitura que sempre foi gerida por adventistas, então existem muitas leis que ajudam a manter a nossa cultura, mas sempre há um risco de mudança e perdermos isso. Mas ainda somos a maioria” (ATOR06).

Essa natureza múltipla do espaço é vivenciada no caso de Capoeiruçu, e os conflitos são evidentes quando os atores questionam uma maior participação da instituição na vida política da cidade, no atendimento das necessidades estruturais da comunidade, no diálogo com a população e na evitação de propostas de intervenção do modelo top-down, além da tolerância pela diversidade religiosa existente no local. Esses conflitos territoriais são inerentes ao processo de constituição do território e devem ser observados

como forma de aprendizagem no desenvolvimento político e estrutural da cidade (Santos, 1997; Haesbaert, 2005; Dowbor, 2016).

Em ambos os casos, há um reconhecimento por parte de atores sociais e gestores das instituições de que o código moral compartilhado tem forte influência no processo de formação de estudantes e na atuação dos membros da comunidade. Essa comunidade moral formada compartilha crenças, códigos e condutas em função das deliberações religiosas (Durkheim, 1996; Bourdieu, 2015) e pode ser verificada na forte atribuição que os entrevistados deram a essa categoria de análise.

É importante destacar que a conduta moral e ética do indivíduo não será dada apenas pelo processo formativo que ele recebe (Kohlberg & Hersh, 1977). As ferramentas educacionais são formadoras e reforçadoras dessa percepção, como observado nas opiniões dos entrevistados. Dentro da proposta de Hanson e Moore (2014) e das análises dos casos foi possível identificar nas ICEs as seguintes variáveis do desenvolvimento moral:

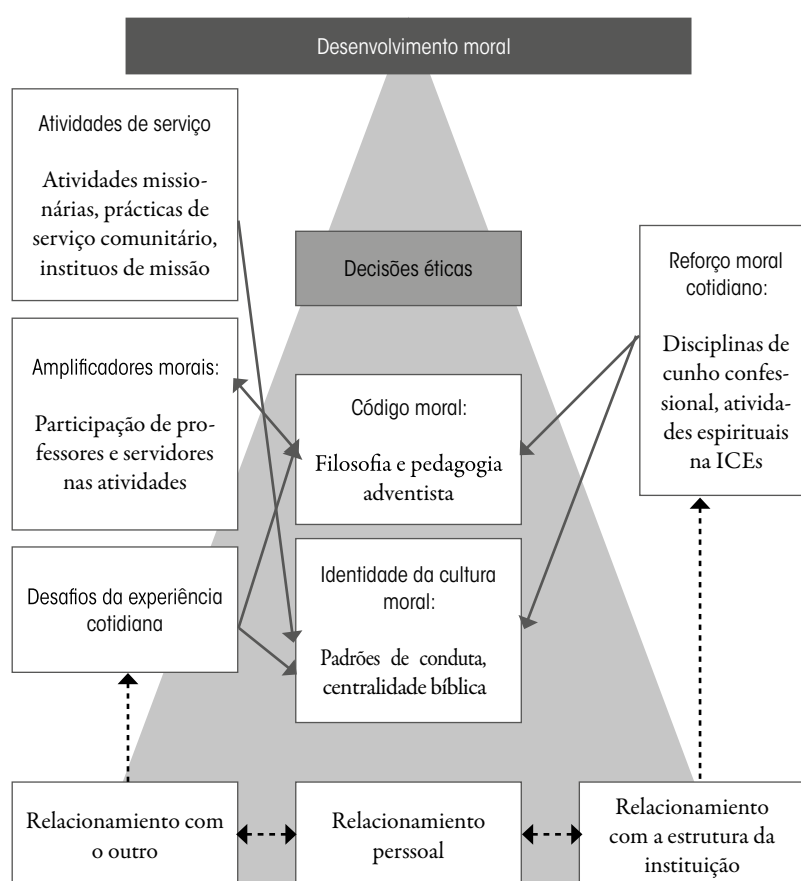


Figura 6. Contribuição do desenvolvimento moral das ICEs analisadas.

Adaptado de Hanson & Moore, 2014.

Não foi possível identificar os desafios da experiência cotidiana, tendo em vista que os estudantes não foram objeto da pesquisa nos dois casos. Isso compromete a análise comparativa, considerando-se que os desafios da experiência cotidiana se relacionam à maneira como os estudantes reagem às questões do dia a dia e aos seus códigos morais (Hanson & Moore, 2014).

Por fim, a análise buscou configurar uma matriz com as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (matriz SWOT) percebidas pelos atores e membros das instituições de ensino superior (IES) no que tange à atuação dela no processo de desenvolvimento local. Desta forma, temos os seguintes quadros:

Tabela 2. Matriz Swot dos casos em análise

	Força	Fraqueza
CASO UAP	Proximidade com a comunidade	Limitações de pessoal
	Extensão, voluntariado, e assistência a comunidade	Distância dos grandes centros
	Programa de saúde	Limitação de recursos
	Princípios e valores	Políticas e delineamentos institucionais
		Pós-graduação
		Dependência das mensalidades
	Oportunidade	Ameaça
	Internacionalização	Diminuição de alunos em alguns cursos
	Escolas virtuais	Mudanças culturais
	Acreditação em qualidade	Mudanças políticas no entorno
CASO FADBA	Formação de novos líderes	Economia da Argentina
	Financiamento da pesquisa através do polo tecnológico	EAD
		Mudanças sociais
	Força	Fraqueza
	Preocupação com a qualidade	Falta aporte financeiro
	Estrutura	Pesquisa e extensão
	Formação cristã	Visão da gestão
	Equipe comprometida	Fluidez dos fluxos decisórios
	Qualidade da educação	Denominacionalidade
	Cultura	Mudanças constantes na gestão
		Falta de experiência em pesquisa e extensão
	Oportunidade	Ameaça
	Atuação na comunidade e no entorno	Diminuição do alunado
	Abertura do curso de Medicina	Precarização dos serviços públicos locais
	Atender melhor às necessidades da comunidade	Gestão governamental local
	Pesquisa e extensão	Barreiras culturais criadas

A análise da matriz SWOT dos casos apresenta pontos de interseção entre as duas instituições, especialmente no que se refere à visão das fraquezas institucionais e às ameaças percebidas. De um lado, as limitações financeiras e a falta de clareza na gestão se apresentam como dificuldades; do outro, a preocupação com a diminuição da demanda de alunos e as questões culturais são apontadas como variáveis de ameaça.

As preocupações da UAP estão fundamentadas nas mudanças culturais advindas do crescimento da instituição e da cidade em que está inserida, como já foi apresentado neste trabalho. No entanto, na FADBA, há uma visão compartilhada da necessidade de uma atuação mais forte na comunidade para mudar a percepção da mesma em relação à instituição. Essa pode ser a explicação para a codificação tão distinta entre atores sociais e gestores, conforme apresentado anteriormente na figura 5.

Os desafios apresentados coincidem com as afirmações de Zhuang (2024) com relação às necessidades das universidades em: fortalecer a transferência de tecnologia, promover a cooperação internacional, aumentar as oportunidades educacionais e o investimento para resolver o atual problema de desequilíbrio educacional e promover o desenvolvimento harmonioso a longo prazo do ensino superior e da economia regional.

Considerações finais

A proposta deste estudo foi realizar uma análise comparativa entre dois casos de instituições de ensino superior e o impacto delas em suas localidades. Essas duas instituições, pertencentes à mesma rede educacional, possuem tempos de atuação e trajetórias diferentes, mas obedecem a um mesmo padrão de implantação mantido pela mantenedora, a IASD.

Em ambos os casos, fica evidente a contribuição para o desenvolvimento local a partir das perspectivas tradicionais de análise (econômica e social), mas também as contribuições no desenvolvimento de longo prazo, no conhecimento, na estruturação do território e na criação de uma cultura local.

No caso da UAP, foi possível observar que o processo de formação da comunidade, por meio da chegada de missionários e do crescimento em uma região com homogeneidade cultural, permitiu um desenvolvimento mais fechado e uma aceitação mais forte pela comunidade, provocando a criação de um isolamento da cidade em relação a outras nas proximidades. Isso garantiu aos moradores a criação de um sistema de governança local pautado nos princípios e crenças compartilhados pela igreja e seus membros. Contudo, o processo de crescimento da cidade tem gerado inquietação entre moradores e gestores da universidade quanto à necessidade de adesão social a novas culturas e à necessidade de resgatar os padrões e valores que balizaram a constituição daquele território.

Por outro lado, a atuação social da instituição é responsável pela produção de uma visão compartilhada entre membros da comunidade e das instituições de ensino superior (IES) sobre sua contribuição na formação e atuação moral dos estudantes. Esses códigos compartilhados formam a identidade da comunidade moral, que integra o espaço juntamente com a IES.

No caso da FADBA, a constituição do território se dá em função de uma maior heterogeneidade. Mesmo com a chegada dos missionários e a atração de pessoas que compartilham os mesmos códigos de valores, não houve uma sobreposição cultural, prevalecendo o multiculturalismo habitando em um mesmo espaço. Neste sentido, surgem os principais conflitos de percepção entre a comunidade e os agentes institucionais, mostrando que, apesar das percepções sobre a contribuição da instituição para o desenvolvimento local, existe a necessidade de ampliação do diálogo na perspectiva de criação de uma visão compartilhada entre os atores e agentes organizacionais.

Em ambos os casos existe um isolamento político da instituição, com relação aos problemas da vida cotidiana dos territórios, o que reforça a perspectiva de isolamento e a diferença fundamental entre estar no território e ser do território.

Por fim, destaca-se que esse processo de desenvolvimento apresenta uma forma particular ao permitir o crescimento tanto da instituição quanto do local de forma paralela, sem que haja um desenvolvimento puramente exógeno ou puramente endógeno. Esse processo híbrido é responsável pela atratividade de pessoas para o local, em busca de oportunidades de empreendimento e investimento, mas também em busca dos códigos de conduta compartilhados pelas instituições. Isso demonstra que o impacto das instituições não se dá apenas do ponto de vista econômico, mas também do ponto de vista simbólico e cultural, na criação de espaços com crenças e valores compartilhados, que podem funcionar como refúgios para aqueles que compartilham os mesmos códigos.

Referências bibliográficas

- Arbo, P., & Benneworth, P. (2007). *Understanding the regional contribution of higher education institutions: A literature review*. Oecd Publishing.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (1.ª ed.). Edições 70.
- Bluestone, B. (1993). *An economic impact analysis*. University Of Massachusett.
- Boiser, S. (1996). Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político. *Planejamento e Políticas Públicas*, (13), 37.
- Bourdieu, P. (2015). *A economia das trocas simbólicas* (8.ª ed.). Perspectiva.
- Brandão, A. C. (2004). Teorias, estratégias e políticas regionais e urbanas recentes anotações para uma agenda do desenvolvimento territorializa. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, (107), 57-76.
- Carbonell, E. A. F., & Tamulisekifa, F. N. (2013). *La universidad y el desarrollo local. Caso de estudio provincia Benguela*. Congreso Universidad.
- Choyubekova, G., Zholdubaeva, A., & Zaid, S. (2019). *Leading role of higher education institutions on the development of peripheral regions*. 4th International Conference on Social, Business, and Academic Leadership, ICSBAL.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3.ª ed.). Artmed.
- Direcion General de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo 2010*. enterrios.gov.ar [acesso em 29 de janeiro de 2018]. <https://www.enterrios.gov.ar/dgec/busador-cuadros-censo-2010/>
- Dowbor, L. (2016). *O que é poder local? Ética*.
- DSA. (2009). *Pedagogia adventista* (2.ª ed.). Casa Publicadora Brasileira.
- FADBA. (2018). *Sobre a Faculdade Adventista da Bahia*. adventista.edu.br [acesso em 29 de janeiro de 2018]. www.adventista.edu.br
- Fischer, T. D. (1997). A cidade como teia organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais Salvador, Ba, Cidade Puzzle. *Revista de Administração Pública*, 31(13).
- França Filho, G. C. (1994). *Ordem material e ordem simbólica: A cultura do mosteiro de São Bento Da Bahia* (mestrado, núcleo de pós-graduação em Administração). Universidade Federal Da Bahia.
- Furtado, C. (1979). O desenvolvimento do ponto de vista interdisciplinar. *Ensaio de Opinião*, 10, 111.

- Garrido-Yserte, R., & Gallo-Rivera, M. T. (2010). The impact of the university upon local economy: Three methods to estimate demand-side effects. *The Annals of Regional Science*, 44(1), 39-67.
- Goulart, S. (2008). Desenvolvimento e organizações: As universidades como eixo de articulação entre o local e o global. *O&S*, 15(45), 91-107.
- Goulart, S., & Vieira, M. M. F. (2007). Science & technology, development and local power: Elements for analysis of the Brazilian context. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2(1), 64-71.
- Guimarães, S. (2000). *Capoeirucu: o povo e o povoado*. Quarteto Editora.
- Haesbaert, R. (2005). *Da desterritorialização à multiterritorialidade*. X Encontro de Geógrafos da América Latina Universidade de São Paulo, p. 15.
- Haesbaert, R. (2011). *O mito da desterritorialização: "Do fim dos territórios" as multiterritorialidades* (6.ª ed.). Bertrand Brasil.
- Hanson, W. R., & Moore, J. R. (2014). Business student moral influencers: Unseen opportunities for development? *Academy Of Management Learning & Education*, 13(4), 525-546.
- Harvey, D. (2012). *Espaços de esperança*. Trad. de Adail Ubirajara Sobral & Maria Stela Gonçalves. Edições Loyola.
- Horin, D. (2020). Lifestyle and educational environment of modern confessional educational organizations. *Profession-Oriented School*, 8(5), 59-66.
- IBGE. (s. d.). *História da cidade de Cachoeira*. cidades.ibge.gov.br [acesso em 15 de junho de 2017]. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/cachoeira/historico>.
- Klink, J., Oliveria, V. E., & Zimmerman, A. (2013). *Development regimes, state spaces and complexity. What changes in the production of urban and regional space in Brazil?* I Seminário de Desenvolvimento Regional, Estado e Sociedade.
- Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory Into Practice*, 16(2), 53-59.
- Lima, A. L. C. (2000). Abordagens teóricas sobre o desenvolvimento econômico local idéias inovadoras no debate sobre essa antiga questão. *O&S*, 7(18), 25.
- Llorens, F. A. (2001). *Desenvolvimento econômico local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política* (1.ª ed.). Bndes.
- Municipio de Libertador San Martín (LSM). (2018). *Municipio*. munlsanmartin.gov.ar [acesso em 29 de janeiro de 2018]. <http://munlsanmartin.gov.ar/?q=municipio>.
- Lucas, C. J. (2010). *La educación superior norteamericana: una historia* (Vol. 2). Universidad de Palermo.
- Mader, M., Mader, C., Zimmermann, F. M., Göesdorf-Lechevin, E., & Diethart, M. (2013). Monitoring networking between higher education institutions and regional actors. *Journal of Cleaner Production*, 49, 105-113.
- Marcondes, L., Menslin, D., Ribeiro, E., & Junqueira, S. (2007). *Educação Confessional No Brasil*. Educere, pp. 616-628.
- Monte-Mór, R. (2013). O tema do desenvolvimento no contexto da anpur uma reflexão crítica preliminar. *R. B. Estudos Urbanos E Regionais*, 15(1), 18.

- OECD. (2010a). *Higher education in regional and city development: Rotherdam, The Netherlands*. OECD Publishing.
- OECD. (2010b). *Higher education in regional and city development: Andalusia, Spain*. OECD Publishing.
- OECD. (2016). *OECD roundtable on higher education in regional and city development*. oecd.org [acesso em 29 de janeiro de 2016]. <https://www.oecd.org/edu/imhe/aboutimhe.htm>
- OCDE/Imhe. (2005). *Supporting the contribution of higher education institutions to regional development*. OECD Publishing, pp. 1-28.
- Odei, S. A., & Anderson, H. (2021). Analysing higher educational institutions' role in fulfilling their third mission. *Region*, 8(1), 119-134.
- Oliven, A. C. (2005). A marca de origem: comparando colleges norte-americanos e faculdades brasileiras. *Cadernos de Pesquisa*, 35(125), 111-135.
- Ribeiro, M. G. (2016). A educação superior norte-americana: gênese de um modelo. *História da Educação*, 20, 75-93.
- Rodrigues, C., & Melo, A. I. (2013). The triple helix model as inspiration for local development policies: An experience-based perspective. *International Journal of Urban and Regional Research*, 37(5).
- Rolim, C., & Kureski, R. (2010). O impacto econômico de curto-prazo das universidades estaduais paranaenses. Em *Universidade e desenvolvimento regional: o apoio das instituições de ensino superior ao desenvolvimento regional*. Juruá.
- Rolim, C., & Serra, M. (2010). *Universidade e desenvolvimento ser da região X estar na região*. 7.º Congresso Ibérico de Estudos Africanos, Lisboa.
- Rolnik, R. (2012). *O que é cidade*. Brasiliense.
- Sachs, I. (2004). *Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado*. Garamond.
- Salcedo, T. P. (2009). Configuración territorial y sistemas productivos jesuitas en La Nueva España. *Pós*, 16(26), 16.
- Santos, M. (1997). *Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico científico informacional* (3.ª ed.). Editora Hucitec.
- Santos, M. (2014). *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção* (4.ª ed.). Edusp.
- Santos, T. B. (2015). Formação, transformação, adaptação: origens de uma instituição educativa confessional batista em Belo Horizonte/Mg, década de 1920. *História da Educação*, 19(47), 271-288.
- Saunders, D. (2013). *Cidade de chegada: a migração final e o futuro do mundo*. Trad. de Sieben Group. Dvs.
- Sen, A. (1999). *Desenvolvimento como liberdade* (8.ª imp.). Companhia das Letras.
- Suárez, A. S. (2010). *Redenção, liberdade e serviço: os fundamentos da pedagogia de Ellen G. White* (1.ª ed.). Unaspress.
- Supriyadi, R. E. (2012). Local economic development and triple helix: Lesson learned from role of universities in higher education of town of Jatinangor, West Java, Indonesia. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 52, 299-306.

- Universidad Adventista del Plata (UAP). (2017). *Nuestra historia*. uap.edu.ar [acesso em 15 de dezembro de 2017]. <http://www.uap.edu.ar/institucional/nuestra-historia/>
- Weber, M. (1999). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Trad. de M. Irene de Q. F. Smrecsányi, & Tamás J. K. M. Smrecsányi. Pioneira.
- Wensell, E. H. (1993). *El poder de una esperanza: que educa y sana* (1.ª ed.). Universidade Adventista del Plata.
- White, E. G. (2008). *Fundamentos da educação cristã: a família, a escola e a comunidade no contexto da aprendizagem*. Casa Publicadora Brasileira.
- White, E. G. (2013). *Educação* (9.ª ed.). Casa Publicadora Brasileira.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3.ª ed.). Bookman.
- Zhuang, Y. (2024). Analysis on the relationship between education and regional economic development. *Interdisciplinary Humanities and Communication Studies*, 1(8).